UNIVERSITÉ PARIS 1 PANTHÉON-SORBONNE

MASTER MANAGEMENT DES ORGANISATIONS – M2
SPECIALITE PROFESSIONNELLE : MANAGEMENT DES ASSOCIATIONS

MEMOIRE

Coopaname, Coopérative d'Activités et d'Emploi francilienne

Un modèle économique innovant : entreprendre dans un cadre collectif

Quel « collectif » ?

REDIGE ET SOUTENU PAR :
GAËL COCAULT
PROMOTION 2009-2010

DIRECTEUR DE MEMOIRE :
M. FRANÇOIS ROUSSEAU

DATE DE LA SOUTENANCE :
OCTOBRE 2010

L'UNIVERSITE N'ENTEND DONNER AUCUNE APPROBATION NI IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES DANS CE MEMOIRE : CES OPINIONS DOIVENT ETRE CONSIDEREES COMME PROPRES A LEUR AUTEUR.

REMERCIEMENTS

Merci à Stéphane Veyer de m'avoir ouvert les portes de la coopérative et à tous les Coopanamiens qui ont accepté de me rencontrer.

Merci à François Rousseau de la liberté qu'il m'a laissée pour mener ce travail et pour ses conseils avisés.

A Gérald, à Suzanne.

Travailler
Pour qui ? Pour quoi ?
Comment fait-on pour tout prendre sur soi ?

Donner sa vie
A qui ? A quoi ?
Pour quel résultat ? Pour quel salariat ?

MIOSSEC, *Les chiens de paille*
Album *Finistériens*, 2009

SOMMAIRE

NOTE DE SYNTHESE 8
INTRODUCTION 11
1. METHODOLOGIE DE RECHERCHE 13
2. COOPANAME, UNE COOPERATIVE AU SERVICE DES ENTREPRENEURS 15
2.1. Le paysage institutionnel de la création d'entreprise 15
2.1.1. Création d'entreprise et politique publique de l'emploi depuis le choc pétrolier 15
2.1.1.1. « Les chômeurs, qu'ils créent leur emploi ! » 15
2.1.1.2. L'apparition des CAE 16
2.1.2. L'offre en matière d'aides à la création d'entreprise 18
2.1.2.1. Les dispositifs existants 19
2.1.2.2. Les apports principaux de l'ESS 21
2.2. Qu'est-ce qu'une CAE ? 22
2.2.1. Une coopérative 22
2.2.1.1. Rappel rapide 22
2.2.1.2. Une véritable « entreprise sociale » 24
2.2.2. Une solution pour ne pas entreprendre seul 25
2.2.2.1. Les valeurs et principes de Coopérer pour entreprendre 25
2.2.2.2. …adaptés par Coopaname 26
2.2.3. Une nouvelle forme de travail 28
2.2.3.1. La création d'entreprise n'est pas une fin en soi 29
2.2.3.2. Entrepreneur accompagné, salarié, associé 31
2.3. La place particulière de Coopaname 33
2.3.1. Diagnostic institutionnel 33
2.3.1.1. Les dates clefs 33
2.3.1.2. Les grandes étapes de la vie de Coopaname 35
2.3.2. Une organisation d'entraide 39
2.3.2.1. Les logiques institutionnelles successives 39
2.3.2.2. Quel lien avec les pouvoirs publics ? 42
3. LES STRATEGIES MISES EN ŒUVRE POUR FAVORISER LA COOPERATION 44
3.1. La gouvernance 44
3.1.1. Une gouvernance collective effective 44
3.1.1.1. Le cheminement de la gérance à une gouvernance collective 45
3.1.1.2. Le dialogue social entre entrepreneur (-salarié) et salarié (-entrepreneur) 50
3.1.2. Un système d'information au service de la participation 50
3.1.2.1. L'extranet, les réseaux sociaux 51
3.1.2.2. L'arbre de compétences 52
3.2. La construction de la culture d'entreprise 53
3.2.1. Pourquoi « faire économie ensemble » ? 53
3.2.1.1. Des références issues de l'économie sociale et solidaire revendiquées . 53
3.2.1.2. Se rendre lisible : la recherche-action 55
3.2.2. Le discours sur les repoussoirs 57
3.2.2.1. L'auto-entrepreneuriat 57
3.2.2.2. L'entrepreneuriat social 59
4. UNE INGENIERIE SOCIALE SPECIFIQUE AU SERVICE DU COLLECTIF 64
4.1. L'accompagnement collectif, cœur de la coopérative ? 64
4.1.1. La recomposition de l'accompagnement 64
4.1.1.1. Des chargés d'accompagnement aux profils diversifiés 65
4.1.1.2. « Accompagner » ? 65

4.1.2. Une évolution liée au succès de Coopaname 68
4.1.2.1. Un nouveau métier ? 68
4.1.2.2. Les doutes 70
4.2. Coopérer : l'accompagnement par les pairs 71
4.2.1. Pourquoi « travailler pour soi, réussir ensemble » ? 72
4.2.1.1. Des entrepreneurs (co)responsables 72
4.2.1.2. La coopération : un nécessaire apprentissage 73
4.2.2. Comment « réussir ensemble » ? 76
4.2.2.1. Les divers temps collectifs proposés 76
4.2.2.2. La construction et la structuration de l'accompagnement mutuel 78
4.3. « Utopie réaliste » et management des ressources humaines 80
4.3.1. Les spécificités d'une organisation militante 81
4.3.1.1. « Ce que vit la coopérative aujourd'hui, je l'ai rêvé. » 81
4.3.1.2. Un double niveau de management 83
4.3.2. La « fabrique de sens » 87
4.3.2.1. Mythe, rites, tribus 87
4.3.2.2. Représentation schématique 91
CONCLUSION 93
ANNEXE 1 La charte du réseau Coopérer pour entreprendre 95
ANNEXE 2 La « biodiversité » des CAE (E11) 99
ANNEXE 3 Extraits du bilan statistique et du rapport de gestion 2009 101
ANNEXE 4 Mode d'emploi La gouvernance de Coopaname (2009) 107
ANNEXE 5 Les logiques institutionnelles 116
ANNEXE 6 L'arbre de compétences 117
ANNEXE 7 Auto-entrepreneuriat ? 118
ANNEXE 8 Fiche de poste de chargé d'accompagnement 119
ANNEXE 9 Liste des personnes interrogées 121
TABLE DES SIGLES 123
BIBLIOGRAPHIE 126

NOTE DE SYNTHESE

Les Coopératives d'Activités et d'Emploi (CAE), proposent à toute personne souhaitant développer une activité pour en vivre de le faire dans un cadre collectif en étant salariée de la coopérative. Elles promeuvent un modèle de travail à mi-chemin entre salariat et indépendance : les entrepreneurs sont salariés.

Coopaname, CAE francilienne créée en 2004, réunit des entrepreneurs aux profils variés (Jardinier-élagueur, conseiller en relations publiques, interprètes, décorateurs, coiffeuse, formateurs, bricoleurs à domicile…) pour lesquels elle assure la comptabilité et auxquels elle propose un accompagnement individuel et collectif (Formations, rencontres thématiques…) susceptibles de les aider à développer leurs activités. Des chargés d'accompagnement et un chargé d'animation des collectifs sont salariés de manière permanente par Coopaname (ce qui les différencie des entrepreneurs-salariés) pour mettre en œuvre l'accompagnement.

Nous faisons l'hypothèse que l'apprentissage de la gestion par chaque Coopanamien pour créer et faire perdurer son activité se fait parallèlement à l'apprentissage de la construction collective de la coopérative elle-même. A l'intérieur de ce mouvement, un double processus est à l'œuvre : l'ajustement du contenu de l'accompagnement effectué par les chargés d'accompagnement aux besoins des entrepreneurs, qui se traduit par l'accent mis sur la dimension collective de celui-ci, parallèlement à l'appropriation par les sociétaires du projet politique de la coopérative.

Ce travail identifie les dispositifs de gestion du sens[1] permettant l'aller-retour entre les valeurs individuelles de chaque entrepreneur et les valeurs collectives de la CAE pour construire une « *entreprise partagée* »[2].

Dans un premier temps sont exposées les stratégies mises en œuvre pour favoriser la coopération. La coopérative actionne 2 leviers dont le point commun est le soin extrême porté à l'explication et à la discussion de ce qui se fait. Le premier est la mise en œuvre d'une gouvernance collective par le biais de la transformation de la Société Coopérative Ouvrière de Production (SCOP)-Société Anonyme à Responsabilité Limitée en SCOP-Société Anonyme. Le second est la construction d'une véritable culture d'entreprise en insistant sur l'inscription des principes et des activités de la coopérative dans le champ de l'économie sociale et solidaire et en se différenciant clairement de certaines formules de création d'entreprise, telles que l'auto-entrepreneuriat et l'entrepreneuriat social.

Dans un second temps est décrite et décryptée l'ingénierie sociale spécifique mise en œuvre pour favoriser la coopération des Coopanamiens. La recomposition de l'accompagnement, d'un soutien individuel vers un soutien entre pairs voire une collaboration commerciale, est ainsi analysée à l'aune de

[1] Notion développée par François Rousseau, dont nous proposons la définition suivante : agencement de moyens indispensables à l'accomplissement du projet coopératif, les moyens s'adaptant à l'évolution du projet

[2] Charte du réseau Coopérer pour entreprendre.

la réflexion menée par les chargés d'accompagnement et de la description des temps de travail collectif existants ou en cours d'expérimentation. Enfin, les caractéristiques du management d'une entreprise particulière, au sein de laquelle les salariés sont aussi associés et quelques fois membres du conseil d'administration, à l'instar de la direction, montrent une difficulté de positionnement de l'encadrement vis-à-vis des salariés.

Coopaname est donc bien le lieu de l'apprentissage de la gestion pour des individus qui apprennent parallèlement à coopérer, et de l'apprentissage des besoins des Coopanamiens par des salariés-permanents qui eux-mêmes apprennent l'accompagnement collectif. La question plus générale de la quête du sens de l'action collective est centrale au sein de Coopaname. Les efforts de pédagogie sus-cités témoignent de la vitalité de cette quête. En cela, Coopaname est une véritable « fabrique de sens »[3].

[3] Concept développé par François Rousseau

INTRODUCTION

L'Organisation des Nations Unies (ONU)[4] a déclaré l'année 2012 année internationale des coopératives considérant que « *le modèle entrepreneurial coopératif est un facteur de développement économique et social majeur qui soutient la participation la plus complète possible des personnes dans le développement économique et social autant dans les pays développés qu'en développement et qu'en particulier, les coopératives contribuent à l'éradication de la pauvreté.* ».

En France, une forme singulière de coopératives, les Coopératives d'Activités et d'Emploi (CAE), propose à toute personne souhaitant développer une activité pour en vivre de le faire dans un cadre collectif en étant salariée de la coopérative. Si elles apparaissent à première vue comme un des dispositifs de gestion de la politique publique de l'emploi par le soutien à la création d'entreprise, elles sont plus encore une réponse de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) à la précarisation des conditions de travail, qu'il s'agisse du salariat ou du travail indépendant. Elles « *concrétisent, illustrent et défendent l'idée d'entrepreneuriat collectif et coopératif : « travailler pour soi, réussir ensemble ».* »[5]

Ainsi, Coopaname réunit des profils aussi variés qu'un jardinier-élagueur, un conseil en relations publiques, des interprètes, des décorateurs, une coiffeuse, des formateurs, des bricoleurs à domicile… La coopérative prend en charge leur comptabilité, leur propose des formations ou des rencontres thématiques susceptibles de les aider à développer leur activité. Tous sont salariés de la coopérative, mais chacun développe son activité propre comme tout travailleur indépendant : ils sont entrepreneurs-salariés.

L'organisation Coopaname est composée de deux types d'acteurs. Les premiers sont les salariés-permanents : la direction et son secrétariat, les chargés d'accompagnement, l'animateur des collectifs et les comptables. Les seconds sont les entrepreneurs-salariés, suivis individuellement par un chargé d'accompagnement et collectivement par leurs pairs sur les aspects les plus techniques (finances, marketing…) et spécifiques de leurs activités. Salariés-permanents et salariés-entrepreneurs peuvent devenir associés de la coopérative et s'impliquer « au même niveau » dans son projet politique.

L'apprentissage de la gestion, dans son acception la plus générale[6], par chaque Coopanamien pour créer et faire perdurer son activité voire son entreprise, se fait parallèlement à l'apprentissage de la gestion collective du sens[7] par la coopérative elle-même. « *Au cœur du projet, c'est la construction collective du sens qui peut permettre une bonne articulation entre le projet de l'organisation et la performance de ses services. Ce qui suppose que la*

[4] Résolution A/64/136 du 18 décembre 2009
[5] Charte du réseau Coopérer pour entreprendre
[6] Agencement de moyens spécifiquement organisés en fonction d'un but
[7] Notion développée par François Rousseau, dont nous proposons la définition suivante : agencement de moyens indispensables à l'accomplissement du projet coopératif, les moyens s'adaptant à l'évolution du projet

production de sens soit considérée comme une activité élaborée, construite à partir d'une ingénierie sociale spécifique, munie de ses propres outils, surtout lorsque le succès de ses initiatives lui permet d'atteindre la taille critique qui rend indispensable le développement d'une ingénierie technique sophistiquée. » (Rousseau 2009)

A l'intérieur de ce mouvement, un second double processus est à l'œuvre : l'ajustement de l'accompagnement aux besoins des entrepreneurs, qui se traduit par l'accent mis sur la dimension collective de celui-ci, se fait parallèlement à l'appropriation par les sociétaires du projet politique de la coopérative. Ainsi, « *l'activité associée, coopérative, mutualiste possède cet avantage d'être à la fois bénéfique pour l'ensemble de la société et pour chacun de ses membres. A ce titre elle est simultanément un mouvement économique qui s'appuie sur l'éducation et un mouvement éducatif qui s'appuie sur l'économie.* » (Draperi 2007, p. 256)

Si la dimension collective est consubstantielle à la coopérative, la définition du « *collectif* » a évolué depuis la création de Coopaname, ce qui a conduit à l'évolution des dispositifs organisationnels. Dans un premier temps, le « collectif » se traduisait par l'acquisition du statut d'associé et, par extension, la coopération entre associés : « *avant de penser au collectif [devenir associé], développe ton activité.* » (E8). Le projet politique allait de lui-même. Avec l'augmentation du nombre de coopérateurs, ce n'est plus seulement au fait de devenir associé que le « collectif » renvoie mais aux espaces de travail et d'échanges en commun susceptibles d'aboutir à des collaborations professionnelles. En effet, le projet politique ne s'impose plus ; il doit être présenté, intégré et régulièrement discuté.

Quels dispositifs de gestion du sens, notamment en matière d'accompagnement, permettent l'aller-retour entre valeurs individuelles et valeurs collectives pour construire une entreprise réellement partagée ?

Pour tenter de répondre à cette interrogation, nous nous poserons les questions suivantes :

- Quel est le projet coopératif de Coopaname ? Dans son environnement, qu'est-ce qui en fait sa spécificité ?
- De quoi parle-t-on lorsque l'on envisage le « collectif » ?
- Quelles méthodes et quels apprentissages sont privilégiés pour arrimer le projet et les activités ?
- Quels sont les contours de l'ingénierie sociale spécifique d'accompagnement mise en place ? Quelle forme de management a permis cette construction ?

1. METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Le terrain de l'enquête prévu était la coopérative Coopaname : les accompagnants, chargés d'accompagnement, et les accompagnés, les entrepreneurs-salariés. L'ensemble des membres de Coopaname, salariés-permanents et entrepreneurs, sont parfois qualifiés dans cette étude de « Coopanamiens ». Ce terme a été inventé par Stéphane Veyer. Outre son aspect ludique puisqu'il se décline facilement (« coopanade » pour les mauvais jours, « coopanight » pour les soirs de fêtes…), son utilisation répond à une volonté de ne pas différencier les entrepreneurs-salariés et les salariés-permanents puisque « *l'idée même d'entreprise partagée est de dépasser cette distinction* » (Stéphane Veyer). Pour les besoins de cette recherche, nous utilisons pourtant ces 3 termes en fonction de nos angles d'analyse.

Une première phase, de quelques semaines, d'observation fortuite, dans une posture d'ignorance méthodique, a permis de prendre contact avec l'organisation et de commencer à construire l'objet de l'étude et les questions à explorer dans une seconde phase d'observation scientifique.

Les hypothèses ont été élaborées à partir d'une démarche inductive intuitive.

L'hypothèse de recherche de départ, descriptive, sommaire et finalement peu en adéquation avec la réalité, était la suivante : comment Coopaname parvient-elle à « créer du collectif » chez des individus apparemment uniquement motivés par le développement de leur propre activité, la CAE fournissant un cadre juridique et un service d'appui méthodologique ?

Entre décembre 2009 et juin 2010, les techniques de recherche mises en œuvre parallèlement ont été :

- une enquête de terrain par observation externe

  ➔ Universités d'automne de 2009, réunions mensuelles, réunion d'information collective, réunion Mode d'emploi, réunion « Devenir associé de Coopaname », atelier « Démarche commerciale », réunion d'information sur l'entrepreneuriat social, réunion du collectif Handicoop

- une séquence d'enquête de terrain par observation interne qui s'est avérée inadéquate[8]

  ➔ L'observation participante à une session de formation de 3 jours à l'autobiographie raisonnée

- une enquête documentaire : documentation directe (documents écrits et vidéo) et indirecte analysée classiquement qualitativement. A noter que si les coopératives sont largement documentées, il existe peu d'ouvrages et d'articles sur les CAE, en dehors des textes publiés par Coopaname, notamment par Stéphane Veyer et Joseph Sangiorgio.

  ➔ Ouvrages articles, travaux universitaires

[8] Cet aspect est développé dans la dernière partie du texte (Cf. 4.2.1.2 p. 57).

➔ Comptes-rendus de réunions, documents diffusés aux nouveaux entrants (Fascicule « Mode d'emploi », convention d'accompagnement…), sondages internes, échanges sur l'extranet, vidéo des Universités d'automne de 2008

Les documents internes à Coopaname sont cités dans le corps du mémoire sous les appellations génériques « compte-rendu de réunion » ou « document de communication ».

- Une enquête par entretiens individuels descriptifs et d'opinion à questions ouvertes.
  Le principal danger rencontré a été une grande empathie pour le projet politique de Coopaname risquant d'obérer la distance critique nécessaire à toute recherche.

  ➔ 18 entretiens ordonnés comme suit : 6 chargés d'accompagnement, 1 chargé de l'animation des collectifs (2 fois), 1 chargé de suivi de gestion, 2 comptables, 3 entrepreneures-salariées associées, directeur (2 fois), directeur général délégué, créatrice de Coopaname. (Cf. Annexe 9 – Liste des personnes interrogées)

L'hypothèse de travail, compréhensive et formulée à partir de la collecte de ce matériau, est alors la suivante : quels dispositifs de gestion du sens, notamment en matière d'accompagnement, permettent l'aller-retour entre valeurs individuelles et valeurs collectives pour construire une entreprise réellement partagée ?

Coopaname agit à plusieurs niveaux pour favoriser la coopération de ses parties prenantes : par l'appropriation d'un discours sur Coopaname et par la construction d'un accompagnement de plus en plus tourné vers les échanges entre pairs.

Si cette étude ne porte pas sur les entrepreneurs de Coopaname stricto sensu, il est nécessaire d'en faire un portrait. Afin d'établir un profil des Coopanamiens, membres passés et actuels de la coopérative, était initialement envisagé de leur soumettre un questionnaire. Au vu de l'évaluation d'un projet financé par le Haut Commissariat aux Solidarités Actives réalisée au même moment par un cabinet privé et visant notamment à établir une typologie des Coopanamiens et des nombreuses sollicitations dont ces derniers font l'objet, nous avons décidé d'abandonner cette option faute de temps pour réaliser une étude qui apporterait une plus-value à l'existant. Nous avons par conséquent utilisé le document *Petite approche sociologique des entrepreneurs-salariés de Coopératives d'Activités et d'Emploi*[9] ainsi que les sondages internes réalisés à l'occasion des universités d'automne de 2007 et 2008.

Les entretiens avec les salariés-permanents, à l'exception de la direction, et les entrepreneurs-associés ont été anonymisés et codés de E1 à E12.

[9] Stéphane Veyer (2007) *Le méso-entrepreneuriat : nouvelle formule des CAE*. Diplôme CNAM-CESTE de dirigeant de coopérative d'activités et d'emploi, mémoire

2. COOPANAME, UNE COOPERATIVE AU SERVICE DES ENTREPRENEURS

Avant de préciser ce que sont les CAE et la place particulière de Coopaname, il convient de faire le bilan de 30 ans de soutien aux créateurs d'entreprise afin d'appréhender correctement les ressorts de leur création.

2.1. Le paysage institutionnel de la création d'entreprise

La création des CAE intervient suite à un constat de carence en matière d'aide aux créateurs d'entreprises. Si elles sont plus que des dispositifs d'accompagnement, il est cependant indispensable de présenter le contexte politique, économique et social dans lequel elles émergent pour en comprendre la spécificité et le caractère encore innovant aujourd'hui.

2.1.1. Création d'entreprise et politique publique de l'emploi depuis le choc pétrolier

Emploi et création d'entreprise sont intimement liés. Il n'y a pas de politique publique de création d'entreprise pensée en tant que telle ; celle-ci est davantage un moyen pour lutter contre le chômage qu'un objectif premier.

2.1.1.1. « *Les chômeurs, qu'ils créent leur emploi !* »[10]

La politique de l'emploi répond depuis les années 1970 à des situations concrètes : restructurations industrielles et montée du chômage. « *Il ne faut pas tout attendre de l'État, mais être indépendant en créant son propre emploi.* »[11]. Raymond Barre, à la fin des années 1970, souligne l'approche de l'époque en la matière : relancer l'emploi alors que le tissu industriel français est vieillissant et que la crise économique s'installe. Ce n'est toutefois qu'à la fin des années 1980 que se multiplient les mesures en faveur de la création d'entreprise avec la promotion de dispositifs d'accompagnement portés par des associations spécialisées et par le développement d'un secteur professionnel de l'accompagnement.

Ainsi, jusqu'à la fin des années 1980, les politiques publiques liées à l'emploi soutiennent la formation professionnelle, incitent au retrait d'activité, indemnisent le chômage. A la périphérie de ces principales actions, coexistent toutefois des incitations financières à la création d'entreprise (Aide aux Chômeurs Créateurs et Repreneurs d'Entreprises -ACCRE, primes régionales à la création d'entreprise octroyées par les collectivités territoriales) et des dispositifs d'accueil et d'information sur la création d'entreprise sous la houlette de l'Agence Nationale pour la Création d'Entreprise (ANCE) et de la Mission promotion de l'emploi du ministère du Travail. L'Agence Nationale Pour l'Emploi

[10] Citation attribuée à Raymond Barre, empruntée à Darbus F., « *L'accompagnement à la création d'entreprise. Auto-emploi et recomposition de la condition salariale* », Actes de la recherche en sciences sociales (n°5, 2008), p.19.

[11] R. Barre (1984), *Réflexions pour demain*, Ed. Hachette Pluriel, cité par N. Schieb-Bienfait et C. Clergeau dans les actes du 4ème congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat « *L'accompagnement en situation entrepreneuriale : pertinence et cohérence* » (2005), p.4.

(ANPE) instaure les premières formations à la création d'entreprise. Les premières boutiques de gestion sont créées. Puis, en 1982, les premières institutions de microcrédit, les Plates-Formes d'Initiatives Locales (PFIL) sont mises en place : elles soutiennent le développement de réseaux d'associations d'aide à la création, tel que le réseau des Boutiques de gestion, et octroient des prêts à taux zéro à des porteurs de projet d'entreprise. Parallèlement apparaît le statut d'Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée (EURL).

A partir de la fin des années 1980, les dépenses publiques dites "passives"[12] laissent la place aux dépenses publiques dites "actives"[13] ; les politiques d'assistance des années précédentes sont largement remises en cause. La formation professionnelle est la principale dépense active. La promotion de l'emploi et la création d'emplois représentent en volume la part la plus importante des autres dépenses actives. Le secteur de l'insertion par l'économique apparaît et se structure (entreprises d'insertion, régies de quartiers, associations intermédiaires). Encourager la création d'entreprise devient un leitmotiv des pouvoirs publics. France Initiative Réseau (FIR) et France Active, qui soutient le développement des associations d'aide à la création d'entreprise, deviennent les principaux investisseurs du secteur, tout comme l'Association pour le Droit à l'Initiative Économique (ADIE) dans le champ du microcrédit. Cependant, on assiste à un durcissement des conditions de soutien financier (avances remboursables, critères d'attribution sélectifs) qui limite le nombre et le profil des bénéficiaires soutenus. Parallèlement, l'activation des dépenses a pour corollaire la diminution des revenus de substitution pour les personnes dont la durée de chômage s'allonge ou pour ceux dont la recherche d'emploi est jugée insuffisante.

Pour lutter contre le taux de mortalité élevé des jeunes entreprises, l'État met en place les "chèques conseils" (1993), orientant les porteurs de projets vers les réseaux d'accompagnement, qui se développent. En 1999 est instauré l'Encouragement au Développement d'Entreprises Nouvelles (EDEN), qui donne droit à l'ACCRE et aux chéquiers-conseils. Mais si cette période de croissance économique voit plutôt les chômeurs retourner vers l'emploi salarié, les aléas de la création d'entreprise étant toujours trop importants, l'auto-emploi se développe.

2.1.1.2. L'apparition des CAE

En 1993, une étude menée par la Caisse des dépôts et consignations (CDC) sur les conditions de création et de fonctionnement des entreprises souligne leur espérance de vie limitée malgré la multitude de dispositifs publics d'aide à la création et d'accompagnement.

[12] Revenus de remplacement pour des personnes sans emploi (Indemnisation du chômage pour la population active non occupée, incitation au retrait d'activité pour les sorties définitives de la population active).

[13] Exemples de dépenses non passives : mesures d'aide à la création ou au maintien de l'emploi, de formation professionnelle, service public de l'emploi, dépenses visant à favoriser l'emploi de publics spécifiques tels que les handicapés, et, plus récemment, le Revenu de Solidarité Active (RSA).

La même année, l'Union Régionale des Sociétés Coopératives Ouvrières de Production (UR-SCOP) engage une étude pour modéliser Cooptiss[14], coopérative des canuts lyonnais créée en 1969[15], qui propose un statut de salarié associé à ses sous-traitants. Elle s'intéresse également à l'expérience de la Société de Manutention de Travaux et de Services (SMTS), Société Anonyme à Responsabilité Limitée (SARL) regroupant des « producteurs associés » et combinant une démarche de formation-insertion avec une dimension de création d'activités indépendantes et solidaires, première préfiguration des coopératives d'emplois née en 1986[16] du prolongement de l'activité de l'Association pour la Création d'Emploi et l'Insertion Sociale et Professionnelle (ACEISP) (Cerrato Debenedetti-Olivier 2000, p.1-2)[17].

De ces différents travaux émerge l'expérimentation lyonnaise Cap services, Scop SARL, première « couveuse » d'entreprises, pour tester les projets d'entreprises de chômeurs ou de bénéficiaires de minima sociaux avant leur immatriculation. Élisabeth Bost fait le constat que non seulement les créateurs d'entreprises ne souhaitent pas sortir du dispositif mais qu'un cadre juridique associatif se révèle également peu approprié au développement d'activités économiques.

Dans les années 2000, les pouvoirs publics durcissent les conditions d'indemnisation du chômage et contraignent les chômeurs à contractualiser avec eux autour d'objectifs de recherche d'emploi. Ainsi, en 2001, est lancé le Plan d'Aide au Retour à l'Emploi (PARE) qui conditionne l'octroi des allocations chômage à la signature d'un Projet d'Action Personnalisé (PAP). Le cumul de revenus sociaux et de revenus d'activités en cas de reprise d'activité ou de création d'entreprise est dorénavant facilité.

La diminution du coût du travail devient une antienne des discours politiques. Tout se passe comme si la politique de l'emploi était, depuis les années 1990, pensée pour favoriser l'environnement de l'entreprise. Ainsi, les aides à l'emploi dans le secteur marchand (Aides financières à l'embauche par le biais d'exonérations de cotisations sociales ou par le versement d'une prime, aides à la création d'entreprise, aides à la formation, aides à la reconversion, aides à l'insertion par l'économique), dont le nombre de bénéficiaires était quasiment nul en 1974, touchent plus d'un million de personnes en 1994.

Plus récemment, la loi n°2003-721 du 1er août 2003 pour l'initiative économique prévoit un ensemble de mesures destinées à promouvoir la création, la reprise et la transmission d'entreprises, ainsi que des dispositions visant à faciliter la « *transition entre le statut de salarié et celui d'entrepreneur* ». Puis, la loi n°2008-776 du 4 août 2008 relative à la modernisation de l'économie favorise la création, le développement et la reprise d'entreprises. Elle crée le statut d'auto-entrepreneur permettant à n'importe qui d'exercer une activité complémentaire, indépendante, à condition que cette

[14] COOPérative ouvrière de TISS, Société Anonyme (SA) qui regroupe et emploie 400 tisseurs à domicile.
[15] La coopérative dépose le bilan en 1998.
[16] Union Régionale des SCOP de Rhône-Alpes (www.scop.org)
[17] En 1995, la SMTS opte pour le statut de coopérative.

activité ne dépasse pas 80 000 euros de Chiffre d'Affaires (CA) annuel pour la vente de marchandises et 32 000 euros pour les activités de services. A compter du 1er janvier 2009, le dispositif Nouvel Accompagnement pour la Création et la Reprise d'Entreprise (NACRE) entre en vigueur ; il concerne les chômeurs créateurs ou repreneurs d'entreprises, leur fournissant un appui au montage, au démarrage et au développement de nouvelles entreprises. L'État finance ce dispositif en y consacrant les crédits autrefois dévolus aux dispositifs EDEN et chéquiers-conseils. Il doit concerner 20 000 créateurs par an entre 2009 et 2012. Parallèlement, les créateurs d'entreprise pourront bénéficier de prêts à taux zéro de la part de la CDC.

Cette politique publique de soutien à la création d'entreprise vise essentiellement les chômeurs ou bénéficiaires de minima sociaux dans une logique de création d'emploi. La création du statut d'auto-entrepreneur pousse la logique de libéralisation du travail le plus loin possible : chacun est encouragé à créer son emploi sans contrainte administrative ni fiscale. En témoigne l'inscription des dernières mesures citées ci-dessus dans le programme « *Accompagnement des mutations économiques et développement de l'emploi* » du Projet Annuel de Performances (PAP) « *Travail et emploi* », joint chaque année à la loi de finances[18].

Si les aides à la création d'entreprise couplées à un ensemble de stages destinés aux créateurs et repreneurs potentiels sont des éléments clés des politiques de retour à l'emploi, l'efficacité de ces aides reste mal évaluée. La Cour des comptes souligne dans son rapport annuel de 2007 l'importance de la contribution du régime d'assurance chômage à la prise en charge de ces créations : « *Le soutien aux chômeurs créateurs d'entreprise représente des montants importants, dont l'essentiel est pris en charge par les organismes de sécurité sociale et le régime de l'assurance chômage. En pratique, cette politique s'inscrit essentiellement dans une logique d'activation des dépenses d'assurance chômage.* ». Mais elle souligne l'indigence des études portant sur les conséquences de la fin de l'aide sur le devenir de l'entreprise. On sait seulement que 44% de ces entreprises cessent leur activité faute de revenus suffisants sans qu'on puisse déterminer la nature de ces revenus (Levratto-Serverin 2009, p.350).

La spécificité des CAE, et plus particulièrement du projet de Coopaname, est de s'inscrire à contre-courant de ce mouvement de promotion de l'entreprise individuelle.

2.1.2. L'offre en matière d'aides à la création d'entreprise

Les soutiens pourtant nombreux ont montré leurs limites, ce qui a permis à des organisations de l'ESS de proposer de nouvelles solutions pour des populations de créateurs d'entreprise peu prises en considération.

[18] Présentation du PAP p. 82-83.

2.1.2.1. Les dispositifs existants

En premier lieu, les CAE ne sont pas des structures d'insertion par l'activité économique, qui visent la réinsertion de personnes en difficultés sociales. Il ne s'agit pas d'assister des porteurs de projets et de les aider à dépasser leurs problèmes psychologiques et sociaux à travers le travail pour retrouver une place dans la société.

Les CAE se situent bien dans le champ du soutien de tout un chacun à la création d'entreprise ; leur particularité est de créer les conditions pour pouvoir soutenir les personnes les plus éloignées du travail, bénéficiaires de minima sociaux ou chômeurs de longue durée[19]. Le créateur d'entreprise peut trouver deux types d'aide : une aide financière liée ou non à un accompagnement, tel que le proposent les institutions de capital-investissement / capital-risque solidaire (*Business angels*[20], sociétés et fonds de capital-risque, Clubs d'Investisseurs pour une Gestion Alternative et Locale de l'Épargne Solidaire –CIGALES…) ou de microcrédit (ADIE), ou un accompagnement *stricto sensu*. Nous nous intéressons ici aux organisations proposant un accompagnement.

Dans sa communication, Coopaname insiste sur sa différence par rapport à des dispositifs d'aide plus connus du porteur de projet lambda et des services informant et orientant des créateurs d'entreprise. En sus des services proposés par les chambres de commerce et d'industrie, les chambres des métiers et les experts privés tels que les experts-comptables ou les avocats, ceux-ci peuvent avoir recours à 5 types de structures : les sociétés de portage, qui mettent l'accent sur le service, les couveuses et les CAE, issues de l'économie sociale et qui mettent l'accent sur le sens et les valeurs, les pépinières d'entreprises et les incubateurs.

- Les couveuses d'activités et d'entreprises

Une couveuse est un espace juridique, de forme associative ou coopérative, de test et de préparation à la création d'entreprise, quasiment toujours sous la forme d'une entreprise individuelle à capitaux, qui procure les services suivants : hébergement juridique, apprentissage du métier de chef d'entreprise par le biais de formations, suivi administratif, mise en réseau des créateurs, déclaration aux organismes sociaux.

Il n'y a pas de relation de salariat entre la couveuse et la personne suivie, ni de minimum de facturation nécessaire. La durée de l'accompagnement n'excède pas deux ans ; il s'achève pour cause de création ou de reprise d'une entreprise, de retour à l'emploi ou d'intégration dans une coopérative.

[19] Au 31 mai 2009, les Coopanamiens se répartissent comme suit : 29% sont salariés ou ne touchent pas d'allocations, 31% perçoivent des minima sociaux, 35% ont un Plan d'Aide au Retour à l'Emploi (PARE), 5% touchent une autre allocation.

[20] Un *Business Angel* est une personne physique qui investit une part de son patrimoine dans une entreprise innovante à potentiel et qui, en plus de son argent, met gratuitement à disposition de l'entrepreneur, ses compétences, son expérience, ses réseaux relationnels et une partie de son temps. www.franceangels.org

Les couveuses soutiennent tous les types d'activités en dehors des professions règlementées, nécessitant un bail commercial ou ayant des contraintes liées aux assurances. Elles sont multi-activités mais peuvent être spécialisées.

En 2009, l'Union des couveuses[21] compte 55 adhérentes, dont la moitié est portée par une boutique de gestion. Cela représente un total de 3 650 entrepreneurs accompagnés et 950 entreprises créées.

- Les sociétés de portage salarial

Une société de portage salarial est un prestataire de services commerciaux pour toute personne recherchant un cadre légal pour mettre en œuvre une activité indépendante : hébergement juridique de l'activité, facturation, calcul et paiement des cotisations sociales, bulletins de paie. Elle retient en moyenne 10% de frais de gestion sur les montants facturés.

L'entrepreneur salarié, titulaire d'un Contrat à Durée Déterminée (CDD) ou d'un Contrat à Durée Indéterminée (CDI), doit pouvoir facturer un minimum de prestations. La société de portage transforme un CA en salaire. Elle peut proposer des formations.

Les activités doivent être peu risquées et rentables ; ce sont généralement des métiers de conseil et de prestations intellectuelles. Le public concerné est constitué majoritairement de cadres.

En 2010, on estime le nombre de sociétés de portage à plus de 300, ce qui représenterait environ 30 000 salariés. Toutefois, l'Observatoire Paritaire du Portage Salarial (OPPS)[22] ne fournit aucun chiffre à jour.

Coopaname communique sur ce qui la distingue des sociétés de portage :

« *Assise sur un projet politique émancipateur, Coopaname ne fait aucune sélection à l'entrée et ne s'enrichit pas sur le travail de ses salariés, ce qui fait la différencie des sociétés de portage.* »

Source – Bilan des Universités d'Automne 2009

- Les pépinières d'entreprises

Initialement créées pour favoriser l'insertion économique et la reconversion de sites industriels, les pépinières sont devenues dans les années 1990 des structures d'accueil, d'hébergement, d'accompagnement et d'appui aux créateurs d'entreprises.

Les services consistent le plus souvent à proposer des bureaux, parfois des locaux d'activités ou de stockage, des services logistiques mutualisés (accueil, salles de réunions,…) et des services d'accompagnement (conseils, formation, intégration dans les réseaux économiques,…). Soutenues par des acteurs publics, elles appliquent une tarification avantageuse pour une période limitée (4 ans maximum).

En 2010, le réseau national des pépinières d'entreprises ELAN[23] répertorie environ 200 pépinières. Ce sont le plus souvent des associations loi 1901

[21] www.uniondescouveuses.com
[22] www.opps.pro/fr/accueil.html

soutenues par des collectivités locales ou des chambres de commerce et d'industrie.

- Les incubateurs

Ils s'adressent à des porteurs de projets technologiques ou scientifiques innovants, avant la création proprement dite.

Les futurs entrepreneurs y trouvent des conseils, de l'aide à la recherche de financement et de l'accompagnement. Ils peuvent être ensuite orientés vers une pépinière.

Les 28 incubateurs publics, issus de la loi n°99-587 sur l'innovation et la recherche du 12 juillet 1999 et labellisés par le ministère en charge de la recherche, visent à valoriser la recherche privée par la création d'entreprise. Les incubateurs privés rattachés aux grandes écoles sont, quant à eux, ouverts à leurs étudiants et fixent chacun leurs règles de fonctionnement.

2.1.2.2. Les apports principaux de l'ESS

La société française est historiquement suspicieuse vis-à-vis de l'entreprise et de la prise de risque induite par sa création. Les créateurs d'entreprises sont le plus souvent issus de familles d'entrepreneurs ou ont un entrepreneur dans leur entourage. Ainsi, le système éducatif ne préparant pas individuellement à la prise de risques, les plus diplômés ne créent majoritairement pas d'entreprises et « *le risque d'entreprendre repose sur ceux que notre appareil d'enseignement a le moins outillés pour l'assumer.* » qui sont « *contraints* » de créer leur emploi. (Worms 2000, p. 1). La culture française a pourtant évolué ; il n'en demeure pas moins que les entrepreneurs en herbe français ne sont pas également préparés à créer leur entreprise.

C'est sur cette inégalité initiale que l'ESS a fait preuve d'innovation : aller au-delà d'une offre d'outils de formation, pour développer une approche globale de l'entrepreneur et de son projet, avec une attention toute particulière portée à la question du projet personnel et des enjeux humains. La temporalité de l'accompagnement est plus longue, celui-ci est un mélange de soutien individuel et d'accompagnement collectif (Schieb-Bienfait-Clergeau 2005, p. 22). Nous verrons plus loin que Coopaname interroge ce double accompagnement.

Les CAE sont par conséquent des organisations hybrides dans le paysage de la création d'entreprise puisqu'elles portent un projet politique fort qui se traduit dans leur mode de fonctionnement. « *Si l'accompagnement fourni est défaillant ou si la CAE oublie le projet d'innovation sociale qu'elle porte, elle peut rapidement se transformer en une variante de société de portage salarial.* » (Veyer 2007, p. 10). Outre le soutien aux porteurs de projets, les CAE leur proposent de faire partie d'une entreprise au fonctionnement démocratique, mettant en œuvre la valeur solidarité puisque chacun est coresponsable de celle-ci. Les CAE ne sont pas des dispositifs mais bien des entreprises

[23] www.pepinieres-elan.fr

singulières, qui renouvellent à la fois l'accompagnement de la création d'entreprise mais également l'entreprise elle-même.

2.2. Qu'est-ce qu'une CAE ?

Une CAE est une coopérative singulière qui invente un nouveau statut pour ses salariés.

2.2.1. Une coopérative

Après avoir rappelé les principes fondateurs des coopératives, nous monterons que Coopaname est une « entreprise sociale ».

2.2.1.1. Rappel rapide[24]

Les CAE sont des coopératives. L'Alliance Coopérative Internationale (ACI) définit une coopérative comme « *une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement.* » (1996).

[24] Pour aller plus loin, Draperi JF., « *Les entreprises coopératives* », Semaine de la coopération, support de cours (2007)

Les coopératives sont régies par quatre principes fondamentaux :

- Une adhésion libre et volontaire des personnes physiques ou morales qui ont une double qualité d'associés et de bénéficiaires ;
- Une coopérative travaille avec des tiers non associés uniquement si une disposition légale spéciale le prévoit et que cette possibilité est inscrite dans ses statuts ;
- Une gestion démocratique selon le principe « une personne = une voix » aux assemblées générales ;
- La souscription du capital d'une coopérative est destinée à permettre l'accès aux services et n'a pas de caractère spéculatif.

Les statuts des coopératives de production françaises datent des lois n°47-1775 du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération et n° 78-763 du 19 juillet 1978 portant statut des sociétés coopératives ouvrières de production. Ce sont des sociétés commerciales.

Avec la crise économique, les coopératives bénéficient d'un regain d'intérêt médiatique[25]. En effet, elles résistent mieux aux aléas économiques que les Petites et Moyennes Entreprises (PME) grâce à l'affectation obligatoire d'une partie des bénéfices à un fonds de réserve, le patrimoine de la coopérative. En outre, appartenant à leurs salariés, les coopératives sont durablement implantées sur un territoire, ce qui en fait de puissants outils de développement économique et social local.

Toutefois, du fait de la multiplicité des statuts coopératifs et de l'assujettissement du droit coopératif au droit commun des sociétés, les tenants des principes fondamentaux énoncés ci-dessus s'emploient à les défendre en réfléchissant à une nouvelle loi coopérative[26].

En 2009, les 1 950 SCOP françaises comptent environ 40 685 salariés (hors filiales) pour un CA de 3,8 milliards d'euros et un résultat net de 193 millions d'euros.

Coopaname est une coopérative qui se présente encore une fois en se différenciant de l'existant :

« *Une CAE n'est pas :*

- *une Scop classique*

Les Coopératives de production classiques et les CAE ont deux démarches opposées, mais qui se rejoignent dans une même forme juridique : la SCOP.

Le projet d'une Coopérative de production classique est de dépasser le salariat, et notamment le lien de subordination, en permettant aux salariés de devenir co-

[25] « *La France peut garder ses entreprises industrielles* », Le Monde du 19 avril 2010 ; « *La fruitière des livres* », Libération du 15 avril 2010, « *La crise met en lumière les vertus coopératives* », Le Monde du 1er février 2010 ; « *Entreprises coopératives : de l'or aux Scop* », Libération du 25 mars 2009

[26] Pour aller plus loin, consulter les actes du séminaire juridique organisé par le Groupement National de la Coopération le 2 décembre 2009 sur le site www.entreprises.coop

entrepreneurs de leur entreprise. Le projet d'une CAE est de dépasser l'entreprise individuelle, et notamment ce qu'elle comporte de précarité, en permettant à des entrepreneurs de devenir co-salariés d'une entreprise qu'ils construisent ensemble.

- *une coopérative d'artisans*

Dans une coopérative d'artisans, les entrepreneurs possèdent chacun, juridiquement, leur propre entreprise. Ils choisissent de mutualiser certains moyens. Dans une CAE, c'est l'entreprise qui est elle-même mutualisée. Les entrepreneurs n'ont pas d'entreprise propre : ils se salarient tous dans une seule entreprise qu'ils se donnent en commun.

- *une coopérative d'emploi*

Les coopératives d'emploi associent des entrepreneurs-salariés sans objectif d'élargir le nombre des membres. Cela les différencie des CAE. »

Source – Site Internet de Coopaname

2.2.1.2. Une véritable « *entreprise sociale* »

Les CAE d'une manière générale, et Coopaname en particulier, réunissent l'ensemble des conditions nécessaires pour être considérées comme des « entreprises sociales »[27].

Le réseau européen EMES (European Research Network)[28] caractérise celles-ci selon des indicateurs économiques et entrepreneuriaux[29] :

- Une activité continue de production de biens et/ou de services
- Un degré élevé d'autonomie
- Un niveau significatif de prise de risque économique
- Un niveau minimum d'emploi rémunéré

et des indicateurs sociaux :

- Un objectif explicite de service à la communauté
- Une initiative émanant d'un groupe de citoyens
- Un pouvoir de décision non fondé sur la détention de capital
- Une dynamique participative, impliquant différentes parties concernées par l'activité
- Une limitation de la distribution des bénéfices

Coopérative et « entreprise sociale », Coopaname est une « *entreprise partagée* ».

[27] A ne pas confondre avec l' « entrepreneuriat social » dont nous parlerons au chapitre 3.2.2.2 p. 46.

[28] www.emes.net . EMES est un réseau réunissant des centres de recherche universitaires et des chercheurs individuels reconnus, dont l'objectif est de construire progressivement un corpus européen de connaissances théoriques et empiriques sur l'économie sociale et l'entreprenariat social.

[29] Defourny J., « *L'entreprise sociale* » in JL. Laville et AD. Cattani (sous la dir.) (2006), *Dictionnaire de l'autre économie*, Ed. Folio actuel, p. 336-344

2.2.2. Une solution pour ne pas entreprendre seul

Si Coopaname n'est pas la plus ancienne CAE, elle est la plus importante en nombre d'entrepreneurs membres, ce qui lui a permis de faire évoluer les principes historiques des CAE.

2.2.2.1. Les valeurs et principes de Coopérer pour entreprendre…

Coopérer pour entreprendre, Union d'Économie Sociale (UES), est créée en 1999, à l'initiative des 6 premières CAE, pour les faire essaimer et les fédérer[30].

La Direction Générale de l'Emploi, du Travail et de la Formation Professionnelle (DGTEFP) a permis aux CAE d'exister dans un cadre expérimental monté par le réseau Coopérer pour entreprendre, puis a été à l'origine de la circulaire n°2000-16 du 26 juin 2000 relative au pilotage national de l'expérimentation « Couveuses, d'activités ou d'entreprises »[31] dont les objectifs étaient de « *construire une période de transition pour les créateurs d'entreprise, proposer un cadre adapté pour accompagner in situ les porteurs de projet, soutenir la création d'activités pérennes* »[32]. Celle-ci a été cassée par le Conseil d'État sur requête du syndicat Sud le 27 juin 2001 car elle autorisait des dérogations au droit commun du travail. A ce jour, le statut d'entrepreneur-salarié n'a pas d'existence légale.

En 2006, le réseau se dote d'une Charte[33] qui institue la définition d'une CAE :

« *Une CAE est une entreprise partagée.*

Elle propose à quiconque souhaite vivre d'un savoir-faire de façon autonome de créer progressivement son propre emploi salarié au sein d'une entreprise coopérative qu'il partage avec d'autres entrepreneurs, et dont il peut devenir l'associé.

Le cadre entrepreneurial de la CAE permet de tester, développer et pérenniser une activité économique, en sécurisant sa démarche, et en bénéficiant d'un accompagnement dans la durée, pour « apprendre en faisant » le métier d'entrepreneur.

Outil de développement local et d'innovation sociale, la CAE promeut l'idée d'entrepreneuriat collectif et coopératif comme alternative à l'entreprise classique. »

En 2010, le comité de pilotage du réseau est composé de la CDC, du Pôle emploi, de la Caisse d'épargne, de la Confédération Générale du Travail (CGT), de la Confédération Française Démocratique du Travail (CFDT), de la Confédération Générale des SCOP (CG-SCOP), de la DGTEFP, du Comité

[30] Il existe une autre fédération de CAE : Copea en Rhône-Alpes (www.copea.fr).
[31] Bulletin officiel du ministère chargé du travail n° 2000/15 p. 103-115
[32] Note n° 2000-222 du 27 décembre 2000 portant sur l'expérimentation nationale « couveuses d'activités ou d'entreprises » *in* Bulletin Officiel de l'ANPE N° 2001-3 du 15 avril 2001
[33] Cf. Annexe 1 – La charte du réseau Coopérer pour entreprendre (Voir p. 74)

Interministériel des Ville, de la Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi (DIRECCTE) Rhône-Alpes, de France active, de la fondation Agir pour l'emploi, de la fondation de France, de la fondation Chèque Déjeuner, de la fondation MACIF et de la fondation Bruneau.

En 2010, le réseau dénombre 74 CAE (145 sites d'accueil) ayant dégagé un CA d'environ 38 millions d'euros.

2.2.2.2. …adaptés par Coopaname

La définition adoptée en 2006 a été influencée par les pratiques de Coopaname. Nous considérons par conséquent que ce qui constitue la norme, les définitions et engagements inscrits dans la Charte, est en partie le résultat de la confrontation entre les principes des CAE historiques et les ajustements apportés par Coopaname.

Joseph Sangiorgio et Stéphane Veyer (2008) ont d'ailleurs théorisé les étapes de croissance successives des CAE :

- Les CAE de 1ère génération visent à « *sécuriser la création d'entreprises individuelles* ».
- Les CAE de 2ème génération sont un « *projet d'entrepreneuriat collectif* » : « *l'entreprise partagée* ».
- Les CAE de 3ème génération sont des « *mutuelles de travail* », des « *mutuelles de protection des parcours professionnels* ».

Pour eux, Coopaname a été créée au moment où les CAE en étaient à la 2ème génération, qu'elle ne trouvait pas assez poussée. En outre, « *on a toujours été contre les incohérences* » (Joseph Sangiorgio) :

- Faire obligatoirement sortir les entrepreneurs-salariés au bout d'un certain temps. « *Quand on dit qu'au bout de six mois ils s'en vont, c'est une logique de dispositif.* » (Joseph Sangiorgio)

  Le 6ème engagement souligne que la CAE apporte « *un accompagnement sans réserve au lancement de leur activité et le temps nécessaire à leur réussite* ».

- La différence de traitement entre les entrepreneurs-salariés et les salariés-permanents, les premiers étant autonomes et les seconds étant soumis à une hiérarchie, devant rendre des comptes.

  Le 9ème engagement est clair : « *La CAE véhicule et promeut les valeurs démocratiques de l'économie sociale. Elle a l'ambition d'être exemplaire quant à ses modes de gestion et de management internes, favorisant la prise de responsabilités, la formation de ses salariés, leur protection sociale, et leur épanouissement professionnel.* »

- La sélection à l'entrée.

Le 12ème engagement de la Charte indique : « *Il n'existe aucune sélection selon le profil sociodémographique des personnes, ou la rentabilité économique attendue de leur projet.* »

- Les pratiques comptables consistant à considérer les entrepreneurs-salariés comme des travailleurs indépendants en annulant les résultats positifs et les résultats négatifs en fin d'année pour ne valoriser que le résultat de la structure.

  Cela se traduit par le 15ème engagement : « *La CAE s'engage à gérer les opérations comptables de chacun de ses entrepreneurs dans son seul intérêt, et en toute transparence pour lui* ».

- La distinction entre la coopérative d'activités et la coopérative d'emploi.

  La Charte fait toujours état de cette distinction dans son 4ème engagement : « *Les entrepreneurs devenus associés sont la richesse de la CAE. Après avoir constitué leur propre emploi au sein de la coopérative, ils ont fait le choix de continuer à contribuer humainement et financièrement à son projet d'entrepreneuriat collectif. Ensemble, ils peuvent se donner des règles de mutualisation ou de contribution plus poussées : ils forment alors, au sein de la CAE, une « Coopérative d'Emploi ».* »

La présentation de l'offre de services de Coopaname, qui reprend ces éléments, est la suivante :

« *Coopaname est ouverte à toutes celles et ceux qui souhaitent poursuivre un projet entrepreneurial. Après avoir assisté à une présentation collective de la coopérative, les porteurs de projets sont reçus lors d'un ou plusieurs entretiens individuels visant à les aider à préciser leurs projets et à valider que la coopérative d'activités et d'emploi peut représenter pour eux une solution pertinente.*

Il n'existe pas de sélection des projets selon des critères de rentabilité économique : on rejoint Coopaname dès que l'on se sent prêt à se lancer. La plupart de projets relèvent de cinq grands secteurs : les NTIC, l'artisanat et l'artisanat d'art, les services aux particuliers, les services aux entreprises, et le commerce.

L'entrepreneur bénéficie d'emblée d'un accompagnement individuel et collectif pour l'aider à mettre son activité sur les rails et à commercialiser, sous sa propre marque, ses produits ou services. (…)

Au-delà de la poursuite de son projet individuel – celui qui lui permet de gagner sa vie – l'entrepreneur est bien partie prenante d'une entreprise collective dont le développement lui permet de sécuriser encore davantage sa démarche. Il bénéficie ainsi de la médecine du travail, d'une couverture assurantielle de son activité, d'une représentation du personnel et de divers mécanismes de mutualisation, de protection et d'apprentissage mutuels : accords de participation et d'intéressement, incubateur de projets collectifs, locaux partagés, actions commerciales communes, outils financiers de développement, actions de prévention des risques professionnels, etc. »

Source - Document de communication

Les plumes de Coopaname considèrent que les CAE empruntent à la fois aux associations (soutien entre entrepreneurs-salariés, limitation des bénéfices de

chacun), aux mutuelles (réinvention d'une solidarité professionnelle par la « *protection mutuelle des parcours professionnels* » (Sangiorgio-Veyer 2009)) et aux coopératives de production (traitement unitaire du résultat, consolidation des fonds propres, outils de développement mutualisés des activités) et d'artisans (mutualisation des moyens, diversité des profils, participation aux frais de fonctionnement). (Delvolve-Veyer 2009, p. 3-5)

En outre, entre indépendance et salariat, les CAE ne choisissent pas : elles intègrent les deux modalités de travail.

2.2.3. Une nouvelle forme de travail

L'emploi salarié se traduit traditionnellement par l'existence d'un lien de subordination de l'employé vis-à-vis de son employeur : « *l'exécution d'un travail sous l'autorité d'un employeur qui a le pouvoir de donner des ordres et des directives, d'en contrôler l'exécution et de sanctionner les manquements de son subordonné* »[34]. Le travailleur indépendant est celui qui exerce son activité intellectuelle ou commerciale – même à titre accessoire - dans le cadre d'un contrat d'entreprise et non dans celui d'un contrat de travail. Les salariés disposent d'une protection sociale couvrant les risques sociaux et professionnels plus avantageuse que celle des travailleurs indépendants.

Dans les années 1950, le modèle du salariat s'impose avec le développement des grandes entreprises et du secteur public ; de son côté, le travail indépendant perd du terrain avec la diminution progressive du nombre d'agriculteurs. La crise économique débutée dans les années 1970 fait évoluer les entreprises vers l'externalisation ou la sous-traitance de certaines de leurs activités pour diminuer leurs coûts de production. En période de crise, créer son entreprise a toujours été le moyen de créer son emploi : les veuves de guerre après 1914-1918 ont développé leur commerce pour survivre, la grande Dépression des années 1930 a entraîné le développement des emplois individuels pour survivre… (Boutillier 2005, p. 11).

Les années 1980 voient le modèle du salariat battu en brèche et la figure de l'entrepreneur s'impose petit à petit. Ainsi, en Europe, le sommet de Lisbonne (2000) a été l'occasion de prôner le développement de l'emploi indépendant. La commission européenne, dans son Livre vert sur les services d'intérêt général de 2003, s'interroge sur les raisons du peu d'empressement des Européens à monter leur entreprise et sur l'incapacité des entreprises européennes à grossir. Plus près de nous, la même commission européenne a diligenté, en 2009, une étude sur l'entrepreneuriat dans l'Union Européenne et au-delà[35] car « *L'Union Européenne considère qu'elle doit soutenir les initiatives entrepreneuriales et libérer le potentiel de croissance concernant les affaires et les citoyens.* » (Traduction de l'auteur)

[34] Cour de Cassation, Chambre sociale, 13 novembre 1996, Société générale, décision ayant fait jurisprudence (RJS 12/96 n°1320).

[35] European commission (2009), *Entrepreneurship in the EU and beyond - A survey in the EU, EFTA countries, Croatia, Turkey, the US, Japan, South Korea and China*, Flash Eurobarometer n°283

Dans ce contexte, les CAE proposent un modèle de travail intégrant les avantages du salariat et ceux du travail indépendant ouvert à une large population, des bénéficiaires de minima sociaux aux salariés désireux de développer une activité indépendante parallèlement à un emploi à temps partiel en passant par des étudiants désireux de créer leur emploi.

2.2.3.1. La création d'entreprise n'est pas une fin en soi

Les CAE ont ainsi créé le statut d' « entrepreneur-salarié ». Elles proposent une nouvelle forme de salariat puisqu'elles permettent à des indépendants d'être considérés comme des salariés, leur procurant un statut plus sécurisant par la signature d'un CDI, ce qui permet l'accès à leur protection sociale. Ce statut s'applique dès que le porteur de projet peut se rémunérer de son activité, aussi faible la rémunération puisse être. Cette manière d'envisager la création d'entreprise dans un cadre collectif reste marginale dans le paysage de l'accompagnement des porteurs de projets.

Dans les années 1990 et 2000, le débat autour de la création du Contrat d'Appui au Projet d'Entreprise (CAPE) témoigne à la fois de la valorisation du créateur d'entreprise individuelle et de la force de l'engagement des CAE dans une voie alternative. En effet, ce contrat est créé par la loi n°2003-721 du 1er août 2003 pour l'initiative économique : il affilie les créateurs d'entreprises au régime de protection sociale commun des salariés, et s'applique aux bénéficiaires des couveuses et des CAE.

Toutefois, la genèse de ce contrat montre qu'il cristallise un désaccord de fond entre les couveuses et les CAE ; cela se traduit par le rejet du CAPE par ces dernières.

Pour comprendre les positions de chacun, un rappel historique est nécessaire. A l'initiative de Jean-Pierre Worms[36], le manifeste « *Pour ouvrir largement les portes de l'initiative économique et de la création d'entreprises* » conduit à la tenue d'une conférence nationale en novembre 1998. Les propositions de ce manifeste ont un impact important sur la politique suivie par les pouvoirs publics. La conférence donne par ailleurs naissance au collectif « Synergies pour la création d'entreprises » auquel dix-neuf organismes participent. C'est l'association Éficea (Épargne Financement Information pour les Créateurs d'Entreprises et d'Activités), créée en 1998[37], qui est le support de ce collectif ; elle vise à recenser les dispositifs d'aide financière aux créateurs d'entreprises et à réfléchir aux pratiques d'accompagnement. Éficea met en place des groupes de travail sous le label « Profession créateurs » puis, à partir de 2004, dans le cadre du collectif « Synergie créateurs », dont Élisabeth Bost fait partie. Cette dernière cherche à transférer le savoir-faire développé à Cap Services. Des réflexions des groupes de travail naissent les couveuses d'entreprises, le plus souvent portées par les boutiques de gestion.

[36] Sociologue et ancien député (1981-1993), il s'est particulièrement investi dans le soutien à la création d'entreprises et le développement économique local.

[37] Eficéa est elle-même issue de l'association Épicéa (Épargne de Proximité pour l'Investissement et la Création d'Entreprises et d'Activités), créée en 1994.

Les boutiques de gestion travaillent ensuite pendant plusieurs années avec les services de l'État à l'élaboration d'un contrat de travail spécifique aux créateurs d'entreprises. Le CAPE, contrat commercial ouvrant droit à une protection sociale, est l'aboutissement de la démarche. Les couveuses l'adoptent alors que Coopérer pour entreprendre considère que l'expérimentation des CAE n'est pas terminée et qu'il est nécessaire de continuer à innover : les CAE peuvent proposer un CDI et les entrepreneurs-salariés devenir associés donc partie prenante active de la coopérative, ce que ne permet pas l'immatriculation d'une société au registre des métiers ou du commerce. Ce refus a été un acte fort du réseau des CAE.

Dans le numéro de février 2004 de la lettre de liaison de Coopérer pour entreprendre *Ensemble*, la position est énoncée clairement (p.1) :

« *Le CAPE (…) est destiné à accompagner la création d'entreprises individuelles. En cela il ne constitue pas un outil correspondant aux besoins d'adaptation juridique des CAE. (…) la phase de définition du projet, de prospection commerciale, voire le début de production et de ventes, avant que celles-ci ne permettent de dégager un revenu, ne relève souvent d'aucun statut.*

En tant que CAE, nous pourrons ou non utiliser le CAPE en précisant que :

- *dans les CAE, le « démarrage » de l'activité déclenchant l'immatriculation au Registre des Métiers / du Commerce doit s'entendre non pas au moment de la première facturation mais bien au moment où l'entrepreneur génère un montant de chiffre d'affaires suffisant pour lui assurer une rémunération régulière.*
- *A l'issue de cette période probatoire, pendant laquelle l'entrepreneur serait en mesure de produire et vendre via la coopérative (qui reste responsable vis-à-vis des tiers) sous couvert du CAPE, il aura à choisir entre le maintien en CAPE avec immatriculation telle que prévue par la loi, ou la sortie du CAPE pour devenir entrepreneur-e salarié-e de la CAE, avec possibilité de cumuler CAPE et contrat salarié lié à l'évolution du projet dans le temps.* »

Les CAE du réseau n'ont finalement pas utilisé le CAPE. Elles ont toutefois dû changer leurs pratiques. Avant l'introduction du CAPE, les entrepreneurs-salariés signaient une convention d'accompagnement et étaient salariés à partir d'un certain niveau de CA. Par la suite, à la convention d'accompagnement succède immédiatement après la première facturation la signature d'un CDI. Les CAE du réseau Copea, quant à elles, procèdent différemment : la convention d'accompagnement est appelée CAPE puis les entrepreneurs-salariés signent un CDI dès la première facturation.

Ainsi, ce n'est pas la remise en cause du salariat qui est dangereuse puisque de nouvelles formes de travail sont inventées mais l'illusion entretenue que chacun peut créer seul son entreprise, vivre de son activité et se protéger seul des aléas de la vie. Les CAE ont un projet politique fort qui ne peut être réduit

à un statut d'indépendant mieux protégé comme ce que propose le CAPE : entreprendre dans un cadre collectif sécurisé. « *Ce que défendent les CAE au travers de l'idée de mutuelle de travail, ce n'est pas tant le salariat (qui n'est qu'un outil) que le tissu de solidarités sociales et professionnelles que 150 années de progrès social étaient parvenues à réguler, et que le capitalisme financier autant que l'État libéral contribuent à détricoter. Car qu'est-ce qu'un auto-entrepreneur sinon une réincarnation du salarié du XIX*ème *siècle cherchant à vendre au quotidien sa force de travail ? Réguler la reconstruction de solidarités sociales et professionnelles : l'ambition est suffisamment belle pour justifier que l'on invente le droit d'y parvenir.* » (Delvolve-Veyer 2009, p. 11)

Un portrait des Coopanamiens, proposé en annexe 2 (p. 99), montre que 73% des personnes interrogées pour une étude effectuée en 2007 sont rassurées d'appartenir à Coopaname. La CAE remplit donc bien son rôle de sécurisation des parcours professionnels, parcours jalonnés par différentes étapes que l'accompagnement individuel et collectif permet de franchir naturellement.

2.2.3.2. Entrepreneur accompagné, salarié, associé

Si une personne interrogée note qu'« *À Coopaname, ton rapport au travail est particulier.* » (E5), cette relation originale se construit progressivement : le porteur de projet est d'abord accompagné puis salarié, et associé s'il le souhaite.

Le passage de l'accompagnement au salariat nécessite que l'activité génère un CA. Le passage du salariat au sociétariat demande que la personne concernée adhère à la philosophie de Coopaname. Le lien n'est plus uniquement de subordination, l'entrepreneur n'est pas complètement indépendant : l'entre-deux inventé par les CAE est parfaitement illustré par les propos de Robert Castel qui pense qu'« *(…) il ne faut pas sacraliser le rapport salarial classique, encore qu'il vaille sans doute mieux le défendre lorsqu'il existe encore que le laisser filer. Mais l'articulation travail-protections peut se concevoir sous d'autres modalités du rapport salarial, ou à travers des formes de travail « indépendant ». La voie est donc ouverte pour la reconnaissance d'autres modes d'activités que l'emploi salarié, telles les innovations qui se cherchent du côté de nouveaux « gisements d'emplois », du tiers ou du quart secteur, de l'économie sociale ou solidaire, etc. Mais à condition que ces ouvertures nécessaires s'imposent à elles-mêmes et fassent reconnaître sur le plan sociétal un minimum de garanties collectives et juridiques. Faute de quoi, sous couvert d'inventer l'avenir, on redécouvre trop souvent les vieilles recettes du capitalisme sauvage ou de très anciens modes de servitude précapitaliste qu'André Gorz qualifie justement de « néo-domestiques ».* » (Castel 2009, p.109-110). Les CAE proposent effectivement un rapport salarial innovant.

Les nouveaux entrants dans une CAE sont pour la plupart chômeurs ou bénéficiaires de minima sociaux (Cf. Annexe 3 – Extrait des bilan statistique et rapport de gestion 2009 p. 101). A l'adhésion au projet politique de la CAE se superpose l'apprentissage d'une nouvelle identité professionnelle, remarquable dans son syncrétisme. A la différence de Brigitte Charles Pauvers et Nathalie Schieb-Bienfait, nous considérons que la CAE n'est pas là pour assurer la

transition vers l'entrepreneuriat, elle est l'entreprise[38], ce qui peut être difficile à comprendre et à assimiler d'emblée[39].

« *(…) quelle appréhension du lien de subordination salariale ? L'entrepreneur-salarié d'une CAE n'est pas une personne morale. Son activité économique n'a, en soi, aucune existence autonome pour le fisc, le greffe du tribunal de commerce ou l'URSSAF. C'est bien la coopérative d'activités et d'emploi qui facture les ventes, encaisse le chiffre d'affaires, génère un résultat en fin d'exercice et assume la responsabilité civile et pénale des actes professionnels de ses entrepreneurs. Le lien de subordination, qui définit le salariat, est donc bien effectif et assumé. Sa spécificité provient de ce qu'il est adopté volontairement par l'entrepreneur, qui fait la démarche autonome d'inscrire son activité dans le cadre d'une entreprise collective. C'est l'entrepreneur qui choisit librement de se soumettre à des obligations de salarié (médecine du travail, paiement des charges sociales salariales, interdiction d'engager la CAE par sa propre signature, limitation de ses activités au cadre assurantiel de la Scop…). En échange, il s'offre, via l'entreprise partagée, une sécurité qu'il n'aurait pas s'il était travailleur indépendant (protection sociale salariée, parachute des ASSEDIC en cas d'échec, bénéfice d'une expertise comptable, lissage des charges…).* » (Veyer 2007, p.14-15)

Pour créer une véritable « *culture d'entreprise* » (Joseph Sangiorgio) Coopaname, il paraît indispensable que chacun des Coopanamiens appréhende clairement son identité professionnelle propre. Nous verrons que l'apprentissage du collectif, de la coopération nécessite que l'accompagnement intègre cette appropriation de sa propre position.

[38] " *(…) l'action décisive de la CAE dans la constitution d'une nouvelle identité comme étape préalable à l'engagement dans la voie entrepreneuriale, la CAE constituant en quelque sorte le « chaînon manquant » dans l'offre actuelle d'accompagnement aux créateurs d'entreprise.* " (Schieb-Bienfait-Pauvers 2005, p.15)

[39] « *Un autre outil intéressant, mais encore peu connu, est la Coopérative d'activités et d'emploi, idée remarquable mais que sa souplesse et son caractère très innovant rendent difficile à comprendre par des Français dont la majorité aime connaître le statut de son interlocuteur et la « case sociale » dans laquelle on peut la classer.* » (Conseil d'analyse économique, Datar et Académie des technologies 2010, p.48)

2.3. La place particulière de Coopaname

Coopaname n'est pas la première CAE créée ; non seulement elle a bénéficié de l'expérience de ses prédécesseurs, mais elle a fortement contribué à infléchir le modèle des CAE.

2.3.1. Diagnostic institutionnel

Un détour par l'histoire de Coopaname est nécessaire pour rendre compte des étapes de sa croissance.

2.3.1.1. Les dates clefs

2003	
Juin	Création juridique de Coopaname sous forme de SARL Coopérative (loi 1947)
2004	
Mai	Constitution de l'équipe d'animation Démarrage des activités
2005	
Mai	Constitution de Coopaname en Scop SARL Entrée au capital d'un premier entrepreneur-salarié
Juin	Organisation par les entrepreneurs d'une journée de présentation et de débats au Conseil Régional d'Île-de-France Signature de la 100ème convention d'accompagnement
Novembre	Création de l'établissement de Nanterre
2006	
Janvier/Juin	Création des établissements de Créteil, Saint-Denis et Paris Sud
Juin - Décembre	Démarrage opérationnel des établissements Accompagnement et transfert de savoir-faire pour la création de 5 nouvelles CAE en Île-de-France et en Région Centre
2007	
Février	Développement d'EStère, incubateur de projets collectifs de l'économie sociale
Avril	Création de la filiale Coopératifs, CAE dédiée aux services aux personnes
Automne	Mise en route du projet « CAE de 3ème génération » Constitution du Groupe coopératif Coopaname Association avec Vecteur Activités, CAE de Grenoble Lancement de l'extranet.
Décembre	Organisation des 1ères Universités de Coopaname
2008	
Avril	Trophée « Entreprendre autrement » des Initiatives de l'Économie, décerné par un jury de 60 journalises de la presse économique

Septembre	Ouverture de l'antenne de Bry-sur-Marne
Novembre	Organisation des 2èmes Universités
Décembre	Transformation en SCOP-SA à conseil d'administration

2009	
Juin	Lancement du référentiel Fagus Essaimage de Coop276 à Rouen Élection d'une représentation du personnel
Septembre	Lancement d'une plate-forme d'incubation de projets collectifs pour les jeunes
Novembre	3emes Universités d'Automne
2010	
	Reprise de Clefs en main, CAE du Mans
Avril	Constitution de Coopérer pour entreprendre Île-de-France (CPE-IDFCN)

En 2010, Coopaname est composée de six établissements :

- Coopaname Paris-Est (Paris 20e)
- Coopaname Paris-Sud (Paris 13e)
- Coopaname Nanterre / Hauts-de-Seine
- Coopaname Plaine Commune / Seine-Saint-Denis (Aubervilliers)
- Coopaname Val-de-Marne (Chevilly-Larue et Bry-sur-Marne)
- Coopaname Le Mans / Sarthe

Coopaname est associée à quatre autres CAE :

- Coopératifs ! (dédiée aux Services aux personnes)
- Alter-Bâtir (dédiée aux métiers du bâtiment)
- Vecteur Activités (CAE de Grenoble)
- SCOP 276 (CAE de Haute-Normandie, incubée par Coopaname)

Au 31 décembre 2009, Coopaname compte 336 entrepreneurs accompagnés ou salariés, emploie 292 salariés qui représentent 94,5 Équivalents Temps Plein. L'annexe 4 fournit quelques indicateurs clefs du bilan statistique 2009 de Coopaname (Nombre de Coopanamiens par catégorie, répartition par lieu de résidence, sexe, niveau d'étude, statut social, âge, résultats économiques et motifs de sorties de la coopérative) ainsi que les principaux indicateurs économiques (p. 101).

2.3.1.2. Les grandes étapes de la vie de Coopaname

La vie de Coopaname peut être découpée en 3 moments :

- 2002/2005 - Création et développement

Le réseau Coopérer Pour Entreprendre, dont la forme juridique est une UES depuis 1999, transfère son siège social à Paris en 2002 et nomme Élisabeth Bost Déléguée Générale. L'une de ses missions, sous la pression de partenaires institutionnels, est de créer une CAE à Paris. Pressée par le temps, elle dépose les statuts de SARL coopérative loi 1947 en juin 2003 et en devient la gérante.

Elle recrute un comptable, puis un premier directeur. Mais celui-ci ne reste que 2 mois. Elle décide alors de rester gérante et d'embaucher une coordinatrice. Un nouveau recrutement est effectué, mais c'est un nouvel échec. Cumulant les fonctions de gérante de Coopaname et Déléguée générale de Coopérer pour entreprendre, Élisabeth Bost ne peut se consacrer au fonctionnement quotidien de Coopaname.

L'arrivée de Stéphane Veyer

Salarié d'un cabinet de conseil en stratégie international, Stéphane Veyer souhaite changer d'emploi. Il entre en contact avec Élisabeth Bost en prenant des renseignements sur la formation au certificat de compétence « Dirigeant de coopérative » du Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM). Enthousiasmé par le concept de CAE, il s'inscrit comme rédacteur entrepreneur-salarié au sein de la CAE de Rennes, Élan créateur. A cette période, c'est la CAE la plus proche de Paris ; il en existe également une à Dunkerque, mais la majeure partie des CAE se situe dans le sud de la France.

En 2003, Stéphane Veyer est donc déjà présent comme « *presque entrepreneur-salarié* »[40] à Coopaname, dont il a trouvé le nom. Il n'a encore aucun statut, aucun rôle. Il y rentre comme entrepreneur-salarié en janvier 2004, au moment où il quitte définitivement son emploi salarié.

En avril 2004, dans les locaux de la rue Saint-Blaise dans le 20ème arrondissement, l'équipe salariée est toujours constituée d'un comptable. Elle compte 3 entrepreneurs-salariés : un maraîcher, un journaliste et Stéphane Veyer. Coopaname termine sa première année budgétaire. Malgré le soutien de la Mairie de Paris, de la Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (DDTEFP), du Conseil régional, il n'y a toujours pas d'activité substantielle.

L'arrivée de Joseph Sangiorgio

Élisabeth Bost passe une annonce à l'intérieur du réseau Coopérer pour entreprendre pour recruter un directeur. Joseph Sangiorgio, salarié de la CAE de Grenoble, Vecteur Activités, met alors en place une équipe, et transfère son savoir-faire. Il prend en charge la gestion opérationnelle de Coopaname. Jusqu'en janvier 2006, il est mis à disposition de Coopaname par Vecteur Activités.

Élisabeth Bost propose à Stéphane Veyer de le payer en prestations 2 journées par semaine pour faire l'accueil, le secrétariat, rechercher des partenariats… Il hésite mais accepte et devient une « *cheville ouvrière administrative* ».

Le démarrage de l'activité

Il date véritablement de mai 2004. Comme prévu, Joseph Sangiorgio forme Stéphane Veyer, puis les nouveaux arrivants : « *Ca marche tout de suite.* ». Hélène Vandenbilcke, issue de la CAE de Dunkerque, est recrutée pour « *faire le lien* » entre les salariés dans un contexte d'accroissement rapide de l'activité. Elle prend la place de Stéphane Veyer afin que celui-ci puisse se concentrer sur

[40] Les citations sont empruntées à Stéphane Veyer.

l'accueil et l'accompagnement des nouveaux entrants. « *C'est toujours la même petite équipe aujourd'hui, même si elle a grandi.* »

L'arrivée d'Anne Chonik-Tardivel

Anne Chonik-Tardivel, avec laquelle Stéphane Veyer a fait l'un de ses premiers entretiens, se joint au groupe. Elle devient un pilier de Coopaname assez rapidement « *de manière complètement informelle* ».

En septembre 2004, l'inauguration de Coopaname réunit une vingtaine de personnes, dont une bonne partie va porter le développement. Le cœur du projet Coopaname est constitué.

- 2005/2006 - Première crise : une obligation de développement, des ressources financières à trouver

Élisabeth Bost cherche toujours à recruter un dirigeant pour Coopaname alors que cela fonctionne bien. Stéphane Veyer et Joseph Sangiorgio ont eu et ont toujours une position hétérodoxe dans le monde des CAE sur le sujet de la gouvernance : ils pensent que dirigeant d'entreprise n'est pas un métier, mais une responsabilité que chacun peut assumer pour peu qu'il soit épaulé dans un mode de gouvernance collectif.

En avril 2005, Coopaname, SARL coopérative, devient une Scop SARL loi 1978 dirigée par 2 cogérants à partir de septembre, dont Stéphane Veyer, qui se concentre sur l'accompagnement des Coopanamiens (une centaine de personnes) ; tandis que Joseph Sangiorgio supervise, forme, coordonne l'ensemble de l'équipe. A l'automne 2005, Stéphane Veyer arrête son activité d'entrepreneur-salarié pour assumer les fonctions de cogérant à temps plein.

2006 est une « *annus horibilis* ». Avant de quitter la gérance de Coopaname[41], Élisabeth BOST négocie avec le Conseil régional la création par Coopaname de 15 nouvelles CAE en Île-de-France à l'horizon 2008 (5 nouvelles CAE par an pendant 3 ans). Joseph Sangiorgio et Stéphane Veyer décident qu'il s'agira d'établissements de Coopaname et non de nouvelles CAE. S'engage alors un processus de recrutement d'accompagnateurs pour remplir tant bien que mal les objectifs contractualisés avec le financeur.

La constitution de l'équipe d'accompagnement

Stéphane Veyer propose à Véronique Bousquet, anciennement chasseuse de tête dans le même cabinet de conseil que lui, de consacrer 1 jour par semaine au recrutement. Il imagine déjà qu'elle pourra rester. Avec Anne Chonik-Tardivel, elle recrute en septembre 2005 Omar Benouaret, Sakina Aloumassi, Anaïs Bourry, et est elle-même recrutée. Elle suit l'équipe déjà existante dans ses activités quotidiennes. Un dernier accompagnateur est embauché en 2006 mais sera licencié au bout de plusieurs mois (« *déchirure de ma vie coopanamienne* »).

[41] Elle reste entrepreneure-salariée associée et salariée à temps partiel (Recherche de financements).

Un début d'équipe d'accompagnement est ainsi constitué : Stéphane Veyer (70% des accompagnements), Joseph Sangiorgio (30%), Véronique Bousquet et Anaïs Bourry.

Les établissements démarrent au premier semestre 2006. L'essentiel de l'activité se déroule rue Saint-Blaise où sont notamment accompagnées les personnes qui vont par la suite être suivies à Nanterre ou Paris Sud.

Des difficultés financières

Coopaname connaît alors des difficultés financières liées à l'insuffisant financement de son développement par rapport aux nécessaires recrutements. Parallèlement, la personne chargée de la recherche de financements ne remplit pas sa mission sans que cela se sache immédiatement.

La gouvernance imaginée par les initiateurs de Coopaname se concrétise

La première entrepreneure-salariée associée, Anne Chonik-Tardivel, entre en 2004. En 2006, le mouvement s'accélère. « *On ne sait pas encore très bien comment on va fonctionner.* ». Stéphane Veyer, devenu seul gérant, et Joseph Sangiorgio favorisent les réunions d'associés, qui demandent alors que la gouvernance devienne pleinement collaborative ; c'est une « *petite révolte des premiers associés* ». Les associés deviennent pleinement partie prenante de la gouvernance de Coopaname par la pratique.

- 2007/2010 - Croissance rapide

A partir de 2007, le développement de Coopaname explose : l'équipe d'accompagnement en place est renforcée et stabilisée, la recherche de financement s'intensifie. Fin 2008, la CAE a à peu près la taille de 2010.

Après 2 années de réflexion, en décembre 2008, Coopaname se transforme en Scop-SA dirigée par un Conseil d'administration au sein duquel siègent un directeur général, Stéphane Veyer, et un directeur général délégué, Joseph Sangiorgio. Toutefois, « *on peut dire que nous sommes codirigeants généraux.* ». Ce choix vise à éviter la concentration du pouvoir et des responsabilités dans une entreprise à croissance rapide, le développement du sociétariat et le recul du rôle des associés, et une gouvernance aux mains de l'équipe permanente.

Constitution de l'équipe actuelle

Vincent Jacquin est recruté pour développer un accompagnement de collectifs. En effet, en 2006, se fait jour une « *prise de conscience de la nécessité de mettre en place un autre mode de fonctionnement* ». Il a déjà l'expérience de l'animation d'ateliers dans une CAE de l'Est de la France. Il est embauché pour imaginer, mettre en place et animer des cycles réguliers.

Damien Lopez, entrepreneur-salarié ayant une activité de conseil aux associations, est embauché pour animer des collectifs, à mi-temps puis à plein temps. Omar Benouaret, qui travaillait alors pour la CAE du Mans Clefs en main après avoir été comptable à Coopaname, revient accompagner des

groupes et des « *cas complexes* ». Puis trois recrutements de chargés d'accompagnement sont effectués en même temps fin 2008 par le biais d'une annonce sur le site Ressources solidaires[42] : Lydie Mendes (qui remplace Anaïs Bourry), Simon Careil (pour Coopératifs ! qui existe depuis fin 2007), Noémie de Grenier (pour poursuivre le développement de l'établissement d'Aubervilliers). Ces recrutements ont été assez simples, se sont faits « *au feeling* ». Ils sont recrutés pour des accompagnements individuels. « *La transition vers l'accompagnement collectif doit se faire avec eux.* »

Après avoir retracé l'histoire de la coopérative, nous en proposons une interprétation.

2.3.2. Une organisation d'entraide

L'analyse a été réalisée à partir des travaux de Joseph Haeringer[43] portant sur le secteur associatif, transposés au secteur coopératif.

Il identifie 4 types de logiques institutionnelles émergentes : la logique domestique, la logique d'aide, la logique d'entraide et la logique de mouvement. L'annexe 5 (p. 116) propose un descriptif des caractéristiques de celles-ci.

2.3.2.1. Les logiques institutionnelles successives

A l'origine de Coopaname, la dynamique de l'équipe qui va progressivement construire la coopérative s'appuie sur des valeurs fortes. Cette logique institutionnelle émergente d'entraide structure l'organisation dès sa création ; elle rend compte de la dynamique des fondateurs auxquels peuvent continuer à se référer d'autres générations d'acteurs. Cette logique d'entraide prend les formes suivantes.

Le « *monde commun* » à ces acteurs se traduit par :

- la forme de solidarité qui unit les acteurs : les échanges entre les membres se fondent sur un principe démocratique. La réciprocité est établie en référence à un droit reconnu : bénéficier d'un soutien pour créer son activité dans le cadre d'une organisation aux mains de ses salariés, sécuriser son parcours professionnel et personnel. C'est au nom d'une égalité de droits reconnus à tous, que les acteurs participent non seulement aux échanges, aux activités, mais aussi aux processus de décision.
- les formes de l'action collective : la recherche d'une solution aux problèmes de la création d'entreprises individuelles justifie une mise en commun sur des critères qui seront débattus au nom d'un principe démocratique. C'est le projet politique de Coopaname.
- le rapport entre l'espace public et la production de l'activité : l'échange et le débat qu'il exige sont indispensables à la détermination du contenu du

[42] www.ressources-solidaires.org
[43] Joseph Haeringer (2008), *La démocratie : un enjeu pour les associations d'action sociale*, Desclée de Brouwer

service, à la définition des normes d'organisation et à l'utilisation des ressources. L'économique ne peut être dissocié du projet social, il n'est pas qu'un moyen. Les activités sont également un moyen pour réaliser le projet politique.

En outre, les dispositifs de régulation mis en œuvre dès l'origine pour réaliser les activités prévues traduisent cette logique d'entraide.

D'une part, le groupe des promoteurs et celui des bénéficiaires se recouvrent. Ils se reconnaissent pleinement acteurs, partageant les mêmes droits à déterminer les orientations. Les porteurs de projets de création d'entreprise, qui deviennent le plus souvent entrepreneurs-salariés, sont le cœur de Coopaname qui existe pour et par eux. Au bout d'un an de salariat, ils peuvent devenir associés et s'impliquer plus activement dans la vie de la coopérative.

D'autre part, les entrepreneurs viennent à Coopaname parce qu'ils reconnaissent avoir les mêmes besoins et estiment trouver dans les activités proposées la réponse qu'ils recherchent. En cas de désaccord, les conflits entre des acteurs engageant des options diverses ou portant sur des conflits de valeurs font l'objet d'un débat entre les diverses conceptions.

Enfin, les ressources proviennent des activités facturées par les entrepreneurs-salariés et de bailleurs publics diversifiés (services de l'État, collectivités locales). Les subventions d'exploitation octroyées par ces derniers permettent d'accompagner les activités en démarrage et celles qui ne sont pas encore rentables. Sans ces soutiens publics –légitimes puisque Coopaname rend un service à une population donnée et effectue ainsi une mission d'intérêt général-, la CAE ne pourrait pas mettre en œuvre son projet politique ; c'est la raison pour laquelle existe en interne une réflexion sur la taille critique à atteindre, pour ne pas subir les aléas du soutien des financeurs publics.

A la logique institutionnelle émergente succède toujours une logique émergente subséquente au gré de l'adaptation de l'organisation aux contraintes environnementales. La crise vécue par Coopaname dans les années 2005/2006 ne se traduit ni par l'adoption unilatérale d'une logique institutionnelle subséquente « publique » (c'est-à-dire proche des objectifs et modes de fonctionnement du secteur public) ni par celle d'une logique « privée » (c'est-à-dire proche des objectifs et modes de fonctionnement du secteur privé) car, dès le début, ses objectifs sont à cheval entre ces deux modes de régulation, et les parties prenantes sont à la fois des personnes soutenues par des fonds publics dans le cadre du développement de leurs activités et des entrepreneurs se salariant grâce au chiffre d'affaire lié à leurs activités. Il n'y a pas d'isomorphisme, d'un côté comme de l'autre ; peut-être est-ce dû à la relative jeunesse de l'organisation.

En premier lieu, Coopaname assure une mission d'intérêt général, qui se traduit par la mobilisation de fonds publics indispensables à l'accueil de tout porteur de projet, sans sélection liée à la rentabilité supposée de l'activité à développer. Mais l'espace des services proposés aux bénéficiaires n'est pas que fonction des dispositifs publics. Coopaname se construit dans le temps une

forme d'autonomie en multipliant les sources de financement et en réfléchissant aux leviers nécessaires à l'augmentation de ses fonds propres.

En second lieu, la nature même de toute coopérative, société encadrée par le droit commercial, pourrait engendrer un isomorphisme avec le secteur privé, comme cela peut être le cas dans d'autres CAE où le gérant a tout pouvoir.

Cette logique hybride se traduit sur différents plans :

- La représentation des destinataires : ils sont orientés vers Coopaname par le dispositif public de gestion du chômage Pôle emploi ou arrivés à Coopaname du fait du projet politique de l'organisation dans le cadre d'une relation directe avec la CAE ; certains peuvent être considérés comme des usagers, d'autres utilisent la CAE comme des clients. Tout l'enjeu de la coopérative est de leur faire prendre conscience qu'ils ne sont ni l'un ni l'autre.
- L'inscription dans l'action publique locale : Coopaname s'inscrit dans une action publique locale dans le cadre de laquelle l'utilisation des subventions est contrôlée.
- La professionnalisation des salariés. Pour ce qui est des salariés-permanents, il s'agit d'une gestion des compétences individuelles/collectives propre à Coopaname inspirée de la gestion privée. Coopaname élabore actuellement sa politique de formation professionnelle à destination de tous les Coopanamiens, entreprise malaisée car un grand nombre de métiers sont représentés. Parallèlement, la coopérative met en place un repérage des Coopanamiens susceptibles de former leurs homologues coopérateurs. Ce point sera développé plus loin.
- La régulation politique / économique. Coopaname est une SA depuis 2009 dans laquelle le pouvoir de décision appartient au conseil d'administration, qui se saisit de toutes questions éthiques ou politiques posées par les membres. Dans le cadre d'un environnement concurrentiel, les décisions stratégiques sont prises collectivement. La volonté des fondateurs et, aujourd'hui, des administrateurs est d'asseoir un mode de gouvernance collectif. Pour se faire, nous verrons que sont mis en œuvre des processus d'apprentissage de la coopération.

En résumé, Coopaname inscrit primitivement son action dans une logique d'entraide, articulée à la fois à une logique publique et à une logique privée. La régulation avec les pouvoirs publics se fait sur un mode conventionné : les financements publics lui sont attribués à partir du service particulier rendu par la CAE pour des publics ciblés prioritairement par ses partenaires publics, mais Coopaname garde une marge d'initiative. L'utilité sociale et la force du projet collectif de Coopaname sont reconnues par le biais des financements octroyés ; en outre, la coopérative s'autofinance par les activités de ses membres.

Cependant, une partie des membres de Coopaname, les plus actifs dans l'évolution de la coopérative, s'inscrivent à la fois dans une logique

institutionnelle d'entraide, tel que nous venons de le montrer, mais dans une logique institutionnelle de mouvement visant à influencer l'action publique par une action revendicative forte portant sur la reproductibilité à grande échelle d'alternatives à l'entreprise classique. Les activités de Coopaname sont, pour eux, un moyen de mettre en œuvre un projet politique et de revendiquer sa diffusion à plus grande échelle. Si les Coopanamiens ne peuvent pas tous vivre de leurs activités, ils sont toutefois mis sur un même pied d'égalité lors des nombreux débats internes, et la coopérative se fait le porte-parole de tous. Lors de la dernière assemblée générale, au vu de la croissance du nombre d'associés, une discussion a porté sur les critères pour devenir associés, tel que le niveau d'activités ; mais c'est encore la volonté de s'impliquer personnellement et bénévolement dans la vie de Coopaname qui prime, de se reconnaître dans le projet politique. Le sujet de l'indépendance des pouvoirs publics n'est pas abordé frontalement : nous avons vu que le financement de l'accompagnement des porteurs de projets bénéficiaires de minima sociaux ou de l'allocation chômage ainsi que des activités balbutiantes relève des pouvoirs publics. Pourtant, la coopérative se rêve beaucoup plus grande et autosuffisante (Cf. 3.2.11 p. 53).

Nous faisons l'hypothèse que le positionnement de la coopérative oscille entre une logique d'entraide, qui reflète le plus grand nombre de Coopanamiens, et une logique de mouvement, qui est circonscrite aux membres les plus actifs de la coopérative. Aujourd'hui, ces derniers ne sont pas représentatifs de la totalité des Coopanamiens ; leur discours est difficilement inaudible par un grand nombre. Cependant les efforts de pédagogie et d'explication pourraient faire évoluer cet état de fait. En témoigne, à notre sens, le fait que des Coopanamiens travaillent de plus en plus à la reconnaissance et au développement de la coopérative en réalisant des prestations rémunérées pour Coopaname (Activités de formation, relations presse, adaptation du système d'information…). La motivation est tout autant de vivre de son activité que de faire vivre la CAE et de porter ses valeurs.

Si la mise en place de dispositifs de gestion destinés à favoriser la coopération et la réappropriation par un plus grand nombre de Coopanamiens de l'objet social de Coopaname pourrait donc, à terme, la faire basculer franchement dans cette direction, le positionnement, notamment de la direction, entre ces deux logiques nous semblent créer de l'incertitude chez certains salariés-permanents. En effet, le quotidien du travail, mais aussi et surtout du discours tenu aux Coopanamiens, n'est pas le même selon que l'on se situe dans l'une ou l'autre des logiques. Nous verrons qu'un effort de clarification en interne nous semble nécessaire.

2.3.2.2. Quel lien avec les pouvoirs publics ?

L'« *encastrement politique* »[44] de Coopaname est fort, mais il n'a pas atteint l'intensité plus importante qui pourrait être la sienne :

[44] « *L'ensemble des interactions entre pouvoirs publics et initiatives associatives se traduisant par des effets mutuels dont l'intensité et les modalités varient considérablement dans le*

- La coopérative a créé des espaces publics de proximité se traduisant par la réponse à un besoin de populations ancrées dans un territoire.
- La coopérative est visible dans l'espace de l'action sociale et économique territoriale se traduisant par la légitimité acquise par Coopaname pour agir dans son champ de compétences.
- La coopérative interagit sur un mode consultatif avec les pouvoirs publics.

Elle n'est pas encore parvenue à influer sur les décisions des pouvoirs publics, à participer à l'élaboration de politiques publiques locales ou nationales. On peut cependant considérer qu'en cherchant à atteindre une taille suffisamment importante pour être indépendante des financements publics, qu'en cherchant à montrer qu'un autre modèle économique est possible, elle a vocation à influer sur la manière dont les décideurs publics envisagent les formes d'entrepreneuriat.

Jeune organisation, Coopaname a déjà fait évoluer le cadre des CAE et continue à le faire en ne se contentant pas de s'inscrire dans les valeurs l'ESS mais en les faisant vivre.

temps » (Enjolras 1996, Nyssens et Laville 2001, cités par Elisabetta Bucolo dans Joseph Haeringer (2008))

3. LES STRATEGIES MISES EN ŒUVRE POUR FAVORISER LA COOPERATION

Georges Lasserre souligne « *l'apathie des coopérateurs* » dans son ouvrage *L'expérience coopérative de démocratie économique*, en 1957 (Draperi 2009, p. 191). Dans le monde des coopératives, il note que la participation des sociétaires est globalement faible.

A Coopaname, si les ateliers du parcours de formation sont fréquentés par l'ensemble des entrants, ce n'est pas le cas pour les réunions dont l'objectif n'est pas de former mais de créer des liens entre les Coopanamiens.

Georges Lasserre énonce trois moyens d'améliorer la démocratie coopérative :

- un moyen organisationnel : l'organisation de la démocratie militante.
- un moyen économique : un meilleur intéressement.
- un moyen éducatif : l'éducation systématique des coopérateurs.

La participation peut se penser différemment de la présence physique aux formations et événements conviviaux : cela peut être de contribuer économiquement et de soutenir par ses résultats bénéficiaires la structure coopérative et les coopérateurs qui sont encore déficitaires (démarrage d'une activité, déficit ponctuel lié à la conjoncture ou à une situation personnelle à un moment donné, déficit chronique). « *La prétention de la coopérative est d'amener à la coopération des gens qui ne sont pas a priori intéressés par l'esprit coopératif.* » (Stéphane Veyer).

Pour ce faire, Coopaname utilise d'ores et déjà les leviers organisationnel et éducatif, et réfléchit à l'amélioration du levier économique[45].

3.1. La gouvernance

Coopaname entend faire vivre ses statuts juridiques : démocratie et participation.

3.1.1. Une gouvernance collective effective

Tableau 1 - Évolution du sociétariat depuis la création de Coopaname

Année	Nombre de nouveaux associés	Nombre d'associés sortants	Nombre total d'associés
2004	6		6
2005	7	3	10
2006	7	1	16
2007	4		20
2008	16		36
2009	6		41

[45] Nous ne développerons pas le levier économique. La réflexion est en cours, mené initialement par la commission Outils financiers puis par CPE.

2010	22	2	61

Source – Données recueillies par l'auteur

L'assemblée générale du 1er juillet 2010 a accepté les candidatures de 22 nouveaux associés (21 entrepreneurs-salariés et la CAE SCOP 276), ce qui porte leur nombre à 61 (dont 3 personnes morales et 2 personnes physiques extérieures à Coopaname). Coopaname est ainsi la CAE réunissant le plus grand nombre d'associés. Au delà de l'aspect quantitatif, Coopaname « *a pour préoccupation de donner envie de devenir associé.* » (Élisabeth Bost) en permettant à chaque entrepreneur-salarié de prendre conscience à son rythme de ce que signifie être sociétaire.

3.1.1.1. Le cheminement de la gérance à une gouvernance collective

Chaque personne qui entre à Coopaname est informée des étapes de la croissance de Coopaname et du parcours de l'organisation vers le mode de gouvernance actuel : une SCOP-SA.

Dans l'extrait du chapitre sur la gouvernance du fascicule « Mode d'emploi » ci-dessous, nous avons surligné le vocabulaire lié au pouvoir et à la coopération ; en effet, par essence, la question de la gouvernance démocratique pose celle de la localisation du pouvoir réel. Or, beaucoup de non-dits entourent souvent la question du pouvoir. Nous faisons l'hypothèse que l'un des objectifs des documents internes de ce type, expliquant et réexpliquant la philosophie de Coopaname, outre leur visée pédagogique, est de rendre lisible la réflexion sur le pouvoir pour éviter les fantasmes qui lui sont inévitablement liés dans une organisation qui a vocation à compter de plus en plus de membres. « *Où commence l'appropriation collective du travail de chacun ? Là où une pédagogie de la coopération permet de placer la limite, dans un jeu régulé de pouvoirs et de contre-pouvoirs exercés démocratiquement.* » (Delvolve-Veyer 2009, p. 10)

Si la volonté de la direction est de contribuer à la mise en œuvre d'une gouvernance partagée, une personne interrogée note qu'elle doit elle aussi mieux intégrer la reconfiguration du mode de partage de l'information et faire évoluer ses habitudes de travail et de prise de décision. Au niveau du Conseil d'administration, elle souligne le passage d'une confrontation entre salariés-permanents et entrepreneurs-salariés à une confrontation entre direction et administrateurs. Ce n'est pas la rétention d'information qui pose problème mais bien la vitesse de circulation de l'information et les modalités de la prise de décision dans certains cas.

La gouvernance de Coopaname, mode d'emploi

Qui dirige Coopaname ?

Au cœur de la gouvernance de la coopérative se trouve le Conseil d'administration. Il est composé de 8 administrateurs, tous associés-salariés de la coopérative, et élus par l'ensemble des associés de la coopérative pour deux ans.

*Individuellement, les administrateurs n'ont aucun **pouvoir** ni à l'intérieur de la coopérative (auprès des entrepreneurs ou de l'équipe permanente) ni à l'extérieur. Collectivement, en revanche, le conseil d'administration a droit de regard ou de décision sur l'ensemble des activités de la coopérative.*

*Le Conseil d'administration de Coopaname se réunit en principe tous les mois. Il est présidé par Anne Chonik-Tardivel, qui, dans cette fonction, est garante du **projet** de la coopérative.*

*Le Conseil d'administration a nommé en son sein un Directeur Général (Stéphane Veyer) et un Directeur Général Délégué aux finances (Joseph Sangiorgio). Tous les deux sont révocables à tout moment par le Conseil d'Administration. De manière pratique, c'est le Directeur Général qui est le chef d'entreprise, tant à l'intérieur, qu'à l'extérieur de celle-ci. Vis-à-vis des tiers, le Directeur Général Délégué a les mêmes pouvoirs que le Directeur Général. **Ensemble**, ils dirigent Coopaname au quotidien. (…)*

Quelle est l'histoire juridique de Coopaname ?

Coopaname a été créée courant 2003 sous la forme d'une SARL coopérative loi 1947, sous l'impulsion de Coopérer pour entreprendre et notamment de sa déléguée générale, Élisabeth Bost, première gérante de Coopaname. En avril 2005, elle s'est transformée en SCOP-SARL loi 1978 dirigée par un gérant ou deux cogérants selon les époques. En décembre 2008, Coopaname s'est transformée en SCOP-SA dirigée par un Conseil d'Administration au sein duquel siègent un directeur général et un directeur général délégué.

En quoi consiste la « transformation en SA » de fin 2008 ?

Coopaname était une SCOP et elle le reste. Ce qui a changé, le 12 décembre 2008, c'est le mode de gouvernance : Coopaname était une SCOP qui fonctionnait sur le modèle d'une SARL (avec deux cogérants) ; elle est à présent une SCOP qui fonctionne sur le modèle d'une SA (avec un Conseil d'administration et une direction générale).

Pourquoi avoir transformé Coopaname en SCOP-SA ?

*Cette transformation est le fruit d'une longue **réflexion entre associés** qui a duré presque deux ans, en 2007-2008.*

*Elle a pour objectif principal l'instauration d'une **gouvernance démocratique** à échelle d'une entreprise qui a beaucoup et très rapidement évolué en cinq ans d'existence. Trois hiatus étaient peu à peu apparus ces deux dernières années et exigeaient une adaptation de la gouvernance de Coopaname.*

*Premier hiatus : un **pouvoir** et des **responsabilités** concentrées, dans une entreprise en croissance rapide. Le schéma de la SARL est très adapté à la petite entreprise dans laquelle le chef d'entreprise possède tous les **pouvoirs** et endosse toutes les **responsabilités**. Quand l'entreprise grandit, ce statut devient déraisonnable. La transformation vers un schéma de SA permet concrètement de transférer les **pouvoirs** et **responsabilités** de deux cogérants à un conseil d'administration de huit personnes.*

*Deuxième hiatus : un développement du sociétariat, mais un recul du rôle des associés. Lorsque Coopaname rassemblait 10 associés, il était simple de les **réunir** autour d'une table afin qu'ils **prennent ensemble telle ou telle décision**. Avec 36 associés, cela était devenu impossible. Coopaname devrait connaître un développement fort de son **sociétariat** dans les mois qui viennent : il fallait instaurer une forme de **représentation** des associés qui puisse être un **organe de décisions opérationnelles**. C'est exactement le rôle du Conseil d'administration.*

*Troisième hiatus : une gouvernance entre les mains de l'équipe permanente, alors que Coopaname est de plus en plus une **« entreprise partagée »**. A mesure qu'elle a grandi et qu'elle a renforcé son projet d'**entrepreneuriat collectif**, la coopérative a créé de la **richesse collective** : réserves impartageables issues des résultats comptables de tous, volant de trésorerie indifférencié, volume global de cotisations à des organismes collecteurs de la formation professionnelle etc. La gestion de cette **richesse collective**, tant dans ses grandes orientations stratégiques que dans les opérations quotidiennes, posait un réel problème de gouvernance tant que la coopérative restait dans les seules mains de ses « permanents fondateurs ». Au-delà de cet aspect financier, il était incohérent de construire une **« entreprise partagée »** sans que le **pouvoir** et les **responsabilités** le soient ! Dans le schéma SARL, les deux cogérants étaient forcément des salariés « permanents » dont le métier est l'accompagnement des activités des entrepreneurs. Dans le schéma SA, le Conseil d'Administration est bien **représentatif** de l'ensemble de la coopérative, et les entrepreneurs-salariés y sont majoritaires.*

Comment sont choisis les administrateurs ?

*Ils sont élus par les sociétaires et parmi les sociétaires selon un **principe démocratique** 1 personne = 1 voix, quel que soit le capital détenu, le rôle dans l'entreprise ou l'ancienneté. Chaque administrateur est élu pour deux ans, renouvelables deux fois. Chaque année, le conseil d'administration est renouvelé pour moitié.*

A la création de la SCOP-SA, les associés ont émis cinq vœux permanents pour les élections des administrateurs (ces vœux ont été parfaitement respectés à l'occasion de la première élection) :

Qu'au sein du Conseil d'administration, il y ait toujours au moins une majorité de femmes, dans la mesure où elles représentent les 2/3 des salariés de la coopérative aujourd'hui (ce qui exige un minimum de candidatures parmi les associés !) ;

Qu'au sein du Conseil d'administration, il y ait toujours au moins une majorité d'entrepreneurs-salariés ;

Que les fonctions de Présidence du Conseil d'administration et de Direction Générale soient distinguées et confiées à deux personnes différentes (autrement dit : pas de PDG, mais un « P » et un « DG ») ;

Que la fonction de Présidence du Conseil d'administration soit confiée à un entrepreneur-salarié en exercice ;

Que la fonction de Directeur(-trice) Général(e) soit confiée à un administrateur (cette fonction de chef d'entreprise étant aussi, par définition, un emploi salarié temps plein, cela exige qu'au moins un membre de l'équipe permanente soit toujours élu au conseil d'administration).

Source – Document interne « Mode d'emploi »

Le texte complet est consultable à l'annexe 4 (Voir p. 107).

Au sein des associés, la réflexion collective est structurée par des commissions de travail et des séminaires de réflexion thématiques. Chacune est animée par un associé et pilotée par un administrateur référent[46] :

- La commission Protection sociale, dont la CAE Vecteur Activités est membre, réfléchit à la mise en place d'une complémentaire santé collective.

[46] Composition des commissions avant l'assemblée générale 2010

Composition : 4 associés dont 2 salariés-permanents

- La commission Outils financiers a pour objet de développer des partenariats pour sécuriser la gestion financière de la coopérative : création d'une caisse de secours mutuel, outils de gestion de la trésorerie, développement des fonds propres, couverture des pertes d'exploitation…

  Composition : 3 associés dont 3 salariés-permanents

- La commission Formation vise à négocier avec un Organisme Paritaire Collecteur Agréé (OPCA) la mise en œuvre d'un plan de formation pour tous les salariés, entrepreneurs et permanents.

  Composition : 4 associés dont 2 salariés-permanents

- La commission Recherche répond à des appels à projets de recherche et publie des articles.

  Composition : 6 associés dont 2 salariés-permanents

- La commission Communication construit des outils de communication interne et externe.

  Composition : 6 associés dont 2 salariés-permanents

Comme l'indique un associé, « *on peut regretter le fait que les associés participent peu aux commissions.* » (E11), car cela représente un groupe de participants, quelle que soit la commission concernée, de 20 associés dont 9 salariés-permanents. Comme nous l'avons déjà indiqué, ce n'est pas uniquement la participation effective aux commissions qui reflète la participation réelle, la question se pose de la lisibilité de l'implication des sociétaires.

Lors de l'assemblée générale du 1er juillet 2010, le débat a ainsi porté sur l'intégration des nouveaux associés : les candidatures doivent-elles répondre à un certain nombre de critères ? L'entrepreneur-salarié candidat doit-il avoir atteint un niveau d'activité ? Si oui, lequel ? La participation régulière aux temps d'échanges collectifs est-elle un indicateur d'implication ? Avec l'accroissement du nombre d'associés, ces questions sont légitimes puisque l'un des objectifs de Coopaname est de faire vivre son projet politique auprès du plus grand nombre de Coopanamiens.

Les travaux des commissions témoignent de cette préoccupation.

La commission Recherche a été à l'initiative de projets de recherche, qui n'ont pu être financés car ils concernaient les CAE dans leur ensemble : « *Deux projets Picri*[47]*, dispositif géré par le Conseil régional d'Île-de-France [ont été montés]. Il aurait fallu les monter au niveau du réseau car c'était un thème*

[47] Le dispositif Partenariat Institutions-Citoyens pour la Recherche et l'Innovation (Picri) vise à promouvoir des programmes de recherche reposant sur une collaboration entre les laboratoires de recherche publics et les organisations de la société civile à but non lucratif. En favorisant la participation de la société civile à la production des connaissances, ce dispositif vise à renforcer les processus de démocratie en Île-de-France, ainsi qu'à diversifier les sources potentielles d'innovation sociale.
www.iledefrance.fr/recherche-innovation/dialogue-science-societe/partenariats-institutions-citoyens-picri/

interne, sur l'entrepreneuriat collectif. » (E11). Le fait que les commissions Outils financiers, Protection sociale et Formation aient été reprises par le réseau Coopérer pour Entreprendre début 2010 laisse espérer que le travail de défrichage mené par les associés de Coopaname soit repris par l'ensemble des CAE du réseau et porte ses fruits. Coopaname est moteur pour l'innovation.

Issue des réflexions de la commission Communication, une formation Porte-parole a été organisée en 2009. Animée par Stéphane Veyer, ouverte aux associés et aux non-associés, le programme était le suivant :

- Séance n°1 « *L'économie sociale : principes, histoire, positionnement* »
- Séance n°2 « *La démarche Coopaname : fondements, actualité et perspectives* »
- Séance n°3 « *Environnement de Coopaname : éléments d'analyse et de discours* »

La formation outille les associés pour leur permettre de diffuser eux-mêmes le projet politique de Coopaname : pour représenter Coopaname auprès de partenaires institutionnels, pour répondre aux journalistes ou les solliciter. Ce dernier exercice est aujourd'hui le plus souvent réalisé par Stéphane Veyer. En effet, il est nécessaire de ne pas se laisser intimider, d'avoir du tact et de parler en public avec aisance ; ce n'est pas inné et nécessite un apprentissage. La reproduction de cette formation est prévue, élargie à l'ensemble des Coopanamiens et sous le titre « Culture générale coopérative ». Des pratiques collectives se construisent par conséquent petit à petit autour de cette action de formation « *chaudement recommandée aux associés, ou celles et ceux qui souhaitent le devenir* » (Extranet).

Si, à la création de Coopaname, le message envoyé aux entrepreneurs-salariés était « *avant de penser au collectif [être associé], développe ton activité.* » (E8), aujourd'hui l'accent est mis sur le développement du sociétariat et l'appropriation par les Coopanamiens du discours sur le projet politique : « *D'une manière générale oui Stéphane cherche vraiment à ce que la voix (et « l'écriture ») de Coopaname ne soit pas seulement aux mains de son « emblématique gourou ». Il pousse effectivement des personnes dont il sent une certaine appétence (et sans doute compétence) pour ça, sur le devant de la scène. Démarche pour le moins souhaitable et cohérente dans une entreprise comme la nôtre. En plus, plus on démultiplie les intervenants et contributeurs potentiels, plus on se donne la possibilité d'être partout pour promouvoir notre modèle d'entreprise.* » (Mail complémentaire à E7)

Outre sa gouvernance de mieux en mieux partagée, la CAE a également la particularité de questionner les repères habituels en matière de relations sociales.

3.1.1.2. Le dialogue social entre entrepreneur (-salarié) et salarié (-entrepreneur)

Le respect du droit du travail est une valeur forte de Coopaname : « *Depuis le début, je me suis dit que l'on ne dérogerait pas au droit du travail.* » (Élisabeth Bost). Toutefois, composée d'entrepreneurs-salariés, il lui est nécessaire de développer une forme de dialogue social différente du triangle habituel : pouvoirs publics, salariés, patronat.

En 2005 a été signé un accord-cadre avec la CGT qui reconnaît la particularité des CAE et entame un travail sur le dialogue social. Marie-France Boutroue, représentante CGT, aide Coopaname à réfléchir à ce sujet. Elle pense que le cœur de métier de Coopaname est de créer de l'emploi pérenne et suggère d'engager une réflexion sur la création d'une convention collective. Pour mettre en œuvre une convention collective, une négociation entre un syndicat de salariés et un syndicat patronal est indispensable. Or, à Coopaname, il est difficile d'envisager la création d'un syndicat d'employeurs puisque le syndicat de salariés comprendrait les mêmes membres.

Une première étape a été franchie en juin 2009 avec l'élection pour 4 ans d'une représentation unique du personnel, commune à Coopaname et Coopératif !, qui cumule les attributions propres à la délégation du personnel et au comité d'entreprise : 3 délégués titulaires (2 entrepreneurs-salariés, 1 salarié-permanent) et 2 délégués suppléants (1 entrepreneur-salarié, 1 salarié-permanent). A la date de l'élection, 4 des 5 délégués sont des associés.

Coopaname est la seule CAE à disposer d'une telle instance. « *Dans une vision mutualiste de la CAE, la reconstruction d'une entreprise collective est le moyen de remettre dans le droit du travail, et sous le regard des syndicats, des professionnels qui sont de plus en plus nombreux à y échapper ; elle est aussi la possibilité de fédérer l'action collective face aux donneurs d'ordres : les entrepreneurs-salariés peuvent donc s'y protéger collectivement contre eux-mêmes – ou plutôt : protéger collectivement les salariés qu'ils sont, des entrepreneurs individuels qu'ils sont par ailleurs.* » (Sangiorgio-Veyer 2008)

Les CAE étant encore un objet juridique non identifié, elles ont la possibilité d'inventer les contours de leur fonctionnement, le préalable étant qu'un maximum de ses membres puisse comprendre ces enjeux et participer à la réflexion. Pour ce faire, un système d'information répondant aux besoins est nécessaire.

3.1.2. Un système d'information au service de la participation

Coopaname se dote progressivement d'outils de communication et de travail de groupe, qui visent à faciliter les échanges et la connaissance mutuelle des Coopanamiens. Toute information est largement diffusée sans volonté d'en restreindre l'accès à quiconque, par exemple un non-associé.

3.1.2.1. L'extranet, les réseaux sociaux

En interne

Créé en 2008, l'extranet est pensé comme un outil d'information de Coopaname vers les entrepreneurs. Joseph Sangiorgio et Stéphane Veyer confient son développement à un entrepreneur-salarié : celui-ci met en œuvre gratuitement pour Coopaname le logiciel système de gestion de contenu libre et open source en même temps qu'il se forme à son utilisation. S'il répond aux besoins initiaux, deux ans après sa mise en œuvre, il n'est plus adapté à la taille de Coopaname et ne permet pas, comme initialement prévu, la gestion informatisée de toutes les procédures liées aux activités commerciales des entrepreneurs : les Coopanamiens peuvent facturer sur l'extranet, mais ils ne peuvent saisir leurs notes de frais et avoir accès à leurs comptes (grand livre, compte de résultat, situation de trésorerie et fiche économique). En outre, il est malaisé de trouver une information précise, et il est impossible de trouver rapidement un Coopanamien à partir de son activité. L'extranet remplit difficilement sa fonction « annuaire ».

Pour ce qui est des groupes de travail existants, plus ou moins temporaires (commissions, collectifs métier…), il peut remplir une fonction de coordination (agenda des rencontres), de collaboration (construction collective des ordres du jour) et de communication (publication des comptes-rendus, signalement d'articles de presse). La dynamique des échanges, de quelle que nature qu'ils soient, dépend largement de l'implication des responsables de groupes et, dans une large mesure, de la réappropriation de l'outil extranet par les membres de ces groupes. Ainsi, certains l'utilisent régulièrement (Par exemple, le collectif des traducteurs), alors que d'autres sont dormants. Pour d'autres encore, l'extranet permet de conserver un lien alors que le groupe a des difficultés à fonctionner.

Si un compte d'utilisateur et une adresse e-mail sont ouverts pour tout nouvel entrant dans la coopérative, les personnes interrogées pensent que l'extranet n'est utilisé régulièrement que par une faible proportion de ceux-ci : de l'avis général, entre 10 et 20%[48].

La deuxième version de l'extranet prendra en charge les fonctionnalités décrites plus haut. Son ergonomie sera repensée pour que chaque inscrit ait directement accès à ses informations personnelles et aux informations des groupes auxquels il appartient, sur le modèle des réseaux sociaux tels que Facebook©.

Une réflexion est parallèlement en cours sur l'utilisation de technologies d'aide à la communication (les collecticiels[49] ou groupware) qui faciliteraient le travail de groupe (la collectique[50]). En effet, Coopaname ayant par essence un mode

[48] L'extranet ne permet pas de générer de statistiques de fréquentation.

[49] « *Logiciels sur lesquels s'appuie la mise en œuvre de la collectique* » AFCET *in* (Reix 2004, p. 202)

[50] « *Ensemble des techniques et des méthodes qui contribuent à la réalisation d'un objectif commun à plusieurs acteurs, séparés ou réunis par le temps et par l'espace, à l'aide de tout*

de fonctionnement collaboratif, le nombre de Coopanamiens allant croissant, des CAE géographiquement éloignées étant associées de Coopaname, la question s'est posée d'utiliser de nouveaux outils. Ainsi a été testé début 2010 le logiciel Skype©, outils de télécommunication de visioconférence lors d'une réunion d'associés, avec un succès mitigé car cela ne permet pas des échanges fluides à plusieurs en même temps. La littérature montre que la visioconférence est adaptée lorsque les participants se connaissent et ont déjà travaillé ensemble de visu, et inadaptée lorsque ceux-ci ne se connaissent pas. Outil coûteux, il permet de gagner du temps et d'économiser en coûts de transport.

En externe

Coopaname a investi les réseaux sociaux pour augmenter sa lisibilité :

- Facebook©. 390 personnes sont abonnées, dont 15 Coopanamiens. Des informations sur la vie de Coopaname, sur l'ESS et des portraits d'entrepreneurs sont consultables.
- Twitter©. Connectée à la page Facebook©, l'intérêt de la page Twitter© réside dans le public de ce réseau : journalistes, acteurs de l'ESS, passionnés de nouvelles technologies.

Encore pas assez utilisé, l'extranet sera bientôt complété par l'arbre de compétences.

3.1.2.2. L'arbre de compétences

Coopaname a lancé en 2008 la création d'un outil de recueil des compétences sociales et professionnelles : l'arbre de compétences[51].

Si le premier objectif est de favoriser les échanges, l'objectif le plus opérationnel en termes de mise en place d'outil de gestion, est de recueillir les besoins de formation de l'ensemble des Coopanamiens. En repérant les compétences disponibles chez ces mêmes Coopanamiens, il est alors possible d'organiser une formation de formateurs puis de répondre en interne aux besoins identifiés.

L'arbre peut être rempli par les Coopanamiens, mais des difficultés techniques empêchent pour le moment de le rendre visible aux autres Coopanamiens, et de faire des statistiques des besoins à partir de tous les arbres.

Le passage à une gouvernance collective est récent. Les contre-pouvoirs construisent leur fonctionnement et leur légitimité. Si le potentiel de création d'espaces de participation est important, le risque demeure que les débats et prises de décision ne concernent que les instances dites représentatives des Coopanamiens, certes plus nombreuses. C'est la raison pour laquelle une

dispositif interactif faisant appel à l'informatique, aux télécommunications et aux méthodes de conduite de groupes » (*ibid.*, p. 202)

[51] L'arbre de compétences est un outil mis au point au début des années 1990 par Michel Authier, Michel Serres et Pierre Lévy. Annexe 6 – L'arbre de compétences (Voir p. 90)

connaissance du projet politique et économique partagée par tous est la clef de voûte de l'édifice Coopaname.

3.2. La construction de la culture d'entreprise

Pouvoir coopérer dans une organisation telle que Coopaname nécessite l'existence d'un « *inconscient collectif* » (Joseph Sangiorgio) : en effet, « *une culture forte d'entreprise* » est un des principes de base de la création d'entreprise puis de sa pérennisation. La phase de création, qui peut être longue, fait partie de la culture d'entreprise et doit être appréhendée comme telle (Joseph Sangiorgio).

Coopaname fait par conséquent en sorte que tout Coopanamien ait conscience de la construction collective en cours : « *L'objectif est de donner à chacun la possibilité de comprendre. (…) On souhaite que l'exemplarité soit un apprentissage.* » (Joseph Sangiorgio).

3.2.1. Pourquoi « faire économie ensemble » ?

Le premier levier activé pour faire émerger une culture de l'entreprise Coopaname est l'explicitation de ce que cela signifie de se réunir pour constituer une entreprise hybride appartenant à tous et dont chacun est responsable. Puisque « *les gens ne savent pas ce que c'est que l'économie, c'est effrayant.* » (E5), il s'agit de leur montrer la viabilité d'une entreprise collective.

3.2.1.1. Des références issues de l'économie sociale et solidaire revendiquées

Pour parvenir à son objectif d'*« apporter une réponse de l'économie sociale à la flexisécurité néolibérale par la création de « mutuelles de travail » c'est-à-dire d'entreprises collectives dans lesquelles les personnes se protègent mutuellement, dans la durée, leurs parcours professionnels »* (Delvolve-Veyer 2009, p. 1), Coopaname permet la connaissance des mécanismes du marché par les entrepreneurs-salariés dans une logique d'éducation populaire.

La CAE est par conséquent un médiateur entre l'entrepreneur et le marché : « *En s'efforçant de développer un accompagnement basé sur des pratiques de l'éducation à l'économie, d'insertion dans des réseaux, d'apprentissage par l'action, elles [les structures de l'ESS aidant les créateurs d'entreprises] permettent à des individus démunis d'accéder à l'information (sur les possibilités de financement, sur les aides institutionnelles, mais aussi plus globalement sur leurs marchés, leurs concurrents…) en les dotant de capital social et en renforçant leur capital cognitif. Ces structures ont bien compris que la création d'une entreprise ne peut être isolée du milieu dans lequel se trouve l'entrepreneur potentiel, milieu qui va conditionner la valorisation du capital social et l'entrepreneur (et inversement).* ». (Schieb-Bienfait-Clergeau 2005, p. 18)

Pour illustrer la faisabilité du projet de Coopaname « Faire économie ensemble » sont mobilisés lors des temps de rencontres institués (Réunions mensuelles notamment) et sur l'intranet, par le biais d'articles mis en ligne pour susciter la discussion, les expériences passées et présentes emblématiques de l'ESS en France et à l'étranger, le plus souvent par Stéphane Veyer, Joseph Sangiorgio et Damien Lopez :

- La coopérative ardéchoise ARDELAINE[52], présentée lors des Universités d'Automne 2009

  Cet exemple permet d'extrapoler pour Coopaname : comment un projet initialement construit autour d'un objectif (développer une activité de production rentable, écolo, exigeante socialement) peut se développer en prenant plusieurs directions (maison d'édition, musée, projet de restaurant…) ?

- Les banques coopératives[53], telles que le Crédit coopératif, et le projet de banque coopérative européenne, la *Banca Etica Europa*

  La proposition de développer une banque au sein de Coopaname a été débattue en réunions mensuelles. A partir des constats que Coopaname fait beaucoup de petites avances de trésorerie qui représentent une somme globale importante, que beaucoup d'argent est distribué en salaires, et que cela représente par conséquent une masse financière non négligeable, la question est posée de placer cet argent dans une même banque pour pouvoir négocier des avantages financiers pour les coopérateurs et pour la CAE. « *L'argent n'est pas mieux dans une banque qu'à Coopaname.* » (Joseph Sangiorgio).

- La coopérative espagnole Mondragon[54]

  Coopaname pourrait s'inspirer de cet exemple emblématique d'imbrication d'une logique économique et d'une logique sociale pour créer de l'activité et éviter qu'un territoire ne se dépeuple, faute d'activités économiques et donc d'emplois. Il faut commencer par valoriser les entrepreneurs-salariés en interne. A ce jour, qu'un Coopanamien fasse à appel à un autre Coopanamien sur un projet commercial n'est pas encore une pratique usuelle.

- Les coopératives de santé québécoises[55]…

A cela s'ajoutent des événements tels que la visite collective du familistère de Guise[56], « *une utopie réalisée* » (Site Internet), en juillet 2010, qui a réuni 41 personnes. La très grande majorité des participants est composée de

[52] Pour plus de détails, voir www.ardelaine.fr
[53] Diffusion de l'article Abhervé M. et Dubois P., « *Les banques coopératives. Du pire au meilleur pour le développement de l'économie sociale* », *Revue du MAUSS permanente*, 23 janvier 2009
[54] Pour plus de détails, voir www.mondragon-corporation.com/
[55] Diffusion de l'article « La santé en mode coopératif » disponible à l'adresse www.communication-solidaire.com/la-sante-en-mode-cooperatif
[56] www.familistere.com

Coopanamiens qui participent aux temps collectifs ou, s'ils ne le font pas, qui sont de grands défenseurs de la Coopérative en externe (19 entrepreneurs-associés, 1 salarié permanent, 9 entrepreneurs-salariés) ; seuls deux d'entre eux peuvent être qualifiés de néophytes.

Les sujets débattus ne concernent pas uniquement la création d'entreprise ou d'emploi mais l'ensemble des secteurs économiques dans l'optique bien plus large d'un nouveau modèle de société fondée sur des valeurs humanistes, le projet de l'ESS, illustrant ainsi ce à quoi pourrait contribuer Coopaname en élargissant son cœur de métier. Parallèlement, la coopérative interroge constamment ses pratiques et travaille à se rendre lisible de ses partenaires.

3.2.1.2. Se rendre lisible : la recherche-action

Le fait que Coopaname s'inscrive dans une dynamique de recherche-action, elle-même inhérente à l'ESS[57], est une idée-force : « *La force du développement de Coopaname vient de ce que l'on a toujours cherché à conceptualiser et à mettre en mots rapidement des intuitions. Ce travail de mise en mots permet d'éclairer ce que l'on a fait et où on va, renforce le discours et le projet politique. Il y a eu un chemin très court (quelques semaines) entre l'idée que les 10 % de pot commun ressemblaient à une cotisation mutualiste (idée de Joseph), la conceptualisation de la mutuelle de travail, l'écriture d'un article qui structure les idées, les interventions extérieures qui construisent le discours, la diffusion en interne, l'adaptation des financements, des documents de présentation, de la posture et du positionnement de la coopérative.* » (Stéphane Veyer)

Toutefois, si la réflexion des acteurs de Coopaname sur la coopérative et la construction du projet politique existe depuis sa création, les deux directeurs s'attellent à la rendre lisible à l'extérieur : « *Jean-François Draperi a créé Acte I. C'est une association qui réunit acteurs et chercheurs. (…) Il y a pleins de supports de communication dans lesquels Stéphane ou Joseph peuvent écrire. (…) Longtemps, on a un petit peu souffert de ça. Moi, je suis plutôt dans l'action et l'écriture, c'est difficile. Si on n'écrit pas, si on ne fait pas un peu de recherche et si on n'a pas de lien avec les Universités, on perd quelque chose. Stéphane a rempli ce rôle là et c'est depuis qu'on avance sur pas mal de choses*. » (Élisabeth Bost *in* Ribeiro-Vignaud 2009, p. 17).

Stéphane Veyer joue un rôle de scribe maïeuticien. S'il écrit seul ou coécrit avec Joseph Sangiorgio les premiers articles sur Coopaname, les plus récents sont réalisés avec une Coopanamienne, associée depuis juin 2009. Son témoignage illustre à la fois la volonté de diffuser la culture de la recherche-action auprès des Coopanamiens et celle de ne pas détenir seul la légitimité de « penser Coopaname » : « *Quand Stéphane Veyer a commencé à me solliciter de plus en plus pour représenter la coopérative, ça m'a donné beaucoup de confiance en moi.* », « *Concernant l'article de 2009, c'est effectivement*

[57] « *La pratique sociale est une action volontaire de transformation du champ social, d'abord imaginée et projetée, puis réalisée et généralement instituée, et enfin réfléchie.* » (Draperi 2007, p. 61)

Stéphane qui me l'a proposé (…). J'ai accepté immédiatement par intérêt pour le sujet, mais aussi parce que présenter cet article devant un public me plaisait. Concrètement, Stéphane en a rédigé un brouillon que j'ai ensuite amendé. Pour ton information, nous venons de remettre ça (…). Cette fois nous avons décidé ensemble du sujet et l'avons réellement coécrit (..). » (E7).

A l'explication et à la valorisation de l'inscription de Coopaname dans l'ESS se superpose la démonstration de ce que Coopaname n'est pas.

3.2.2. Le discours sur les repoussoirs

« *Le micro-entrepreneur créateur de sa micro-entreprise, paré de son microcrédit et de sa micro-assurance, a de fortes chances de dégager un micro-revenu et de bénéficier d'une micro protection sociale : la statistique florissante de la création d'entreprises en France ne traduit pas un dynamisme économique, mais bien une précarisation sociale.* » (Sangiorgio-Veyer 2008, p. 12-13)

« *L'idée que toute personne pauvre est entrepreneur par nature a été popularisée par Mohamed Yunus et Hernando de Soto, entre autres. (…) L'idée d'un programme « gagnant-gagnant », où l'on empoche de l'argent tout en aidant une femme à découvrir l'entrepreneur qui sommeille en elle, est séduisante aussi bien pour les capitalistes (quoi de mieux que de se faire du bien en faisant le bien ?) que pour les hommes politiques, à qui elle fait miroiter la possibilité d'éradiquer la pauvreté à peu de frais.* » (Duflo 2010, p. 13-14)

Les critiques formulées par Coopaname à l'intention de dispositifs ou politiques françaises s'inscrivent dans une perspective plus large : le questionnement d'auteurs d'horizons variés sur les réponses du capitalisme à la montée de la précarité et des inégalités sociales.

3.2.2.1. L'auto-entrepreneuriat

Coopaname se présente comme l'exact inverse de l'auto-entrepreneuriat, statut créé grâce au lobbying de l'ADIE :

Pour ses entrepreneurs, Coopaname apporte un certain nombre de solutions aux difficultés rencontrées couramment par les micro- ou auto-entrepreneurs :

- *Ne pas être isolé : les entrepreneurs sont accompagnés par l'équipe qui anime la CAE et s'épaulent les uns les autres, au travers d'apprentissages mutuels ; ils bénéficient ainsi de conseils professionnels adaptés et d'importants effets réseau ;*
- *Pouvoir se concentrer sur la commercialisation de ses produits ou services : tous les aspects administratifs, comptables, fiscaux, assurantiels ou juridiques de l'activité sont mutualisés à échelle de la coopérative ;*
- *Sécuriser la démarche entrepreneuriale : le cadre du salariat en CDI permet de développer son activité à son rythme, en toute sécurité, sans perdre d'éventuels droits sociaux et en lissant ses revenus et ses charges dans le temps, y compris en permettant des couvertures mutuelles de trésorerie entre activités ;*
- *Autoriser la multi-activité : les chiffres d'affaires tirés de deux ou trois savoir-faire différents peuvent se cumuler et contribuer à la création durable de l'emploi salarié de l'entrepreneur ;*
- *Se procurer une couverture sociale protectrice : sur son chiffre d'affaires, l'entrepreneur finance sa propre protection sociale (retraite, maladie, chômage…) à hauteur de celle de tout autre emploi salarié ;*
- *Mutualiser certaines charges : le projet d'entrepreneuriat collectif permet de mutualiser les efforts et certaines charges (comptabilité, expertise juridique, démarches administratives, protection assurantielle de l'activité etc.).*

- *Autoriser des collaborations professionnelles souples et des fonctionnements de réseaux : les sous-traitances réciproques ou les collaborations, au sein d'une même entreprise juridique, sont rendues simples et souples, et permettent l'expansion des activités sans à-coups et sans risque.*

Source – Document de communication

Si les entrepreneurs-salariés ne sont majoritairement pas entrés à Coopaname pour des raisons éthiques, pour son projet politique, les temps d'échanges collectifs ont permis de développer un questionnement sur le sens du travail.

L'interrogation sur le positionnement de Coopaname sur la collaboration de ses membres avec des auto-entrepreneurs est issue d'une réflexion du collectif « Kit à se marier ». Celui-ci a créé un annuaire des Coopanamiens dont les activités tournent autour du mariage (Cf. 4.2.2.2 p. 78). La question de l'ouverture de l'annuaire à des non Coopanamiens sur paiement d'un abonnement s'est posée. Or, des auto-entrepreneurs se sont montrés intéressés. Outre les arguments développés plus haut, les prestations des auto-entrepreneurs sont moins chères car ceux-ci paient moins de charges sociales. Le sujet a été débattu lors des réunions mensuelles fin 2009/début 2010. Lors de la mensuelle de Paris Est du 10 décembre 2009, les questions suivantes ont été posées par les entrepreneurs-salariés : « *Que fait-on si travailler avec un auto-entrepreneur s'impose ? Par exemple, s'il s'agit d'une rencontre humaine et professionnelle entre deux personnes pour lesquelles travailler en collaboration s'impose ?* », « *Que fait-on avec les SARL qui paient mal leurs employés ?* », « *Doit-on se poser des questions morales à chaque fois que l'on contracte avec un autre entrepreneur ?* ».

Dans ces situations, Stéphane Veyer et Joseph Sangiorgio reviennent sur les valeurs de l'ESS et des CAE, (ré) expliquent ce qu'est le statut d'auto-entrepreneur[58], encouragent les entrepreneurs-salariés à peser les arguments pour et les arguments contre avant de travailler avec un auto-entrepreneur. L'objectif est avant tout de susciter la réflexion à partir d'un constat, que d'autres ont simultanément posé : « *Du point de vue de l'efficacité économique, on peut douter de la valeur des prestations fournies sans compétence professionnelle assurée, sans coordination, ni construction de collectif de travail, et ce n'est pas la création d'une « plate-forme de services visant à accompagner les auto-entrepreneurs dans la création et la gestion de leur activité » qui résoudra le problème.* » (Levratto-Serverin 2009, p.351)

Pour résumer, « *La formule de l'auto-entrepreneur est séduisante parce que simple. La coopérative d'activités et d'emploi, c'est un peu moins simple. Ses membres sont entrepreneurs, salariés et coopérateurs : trois casquettes sur la même tête. La solidarité et la mutualisation de ressources et de compétences sont à ce prix avec en prime, dans beaucoup de coopératives, la convivialité. Cela vaut bien un peu de complexité.* » (Mousli 2009)

Le rapport de gestion 2009 souligne que la mise en œuvre de ce statut a entraîné une baisse du nombre de nouveaux porteurs de projets (–25%) mais

[58] Pour un point de vue critique sur le statut d'auto-entrepreneur : Annexe 7 – Auto-entrepreneuriat ? (Voir p.92)

que la fin de l'année a vu « *l'arrivée à la coopérative des premiers déçus de l'auto-entrepreneuriat* ». Dans le même temps, un nombre limité de Coopanamiens a quitté la coopérative pour choisir ce statut (15).

A l'effort nécessaire pour comprendre les CAE se confrontent identiquement l'apparente simplicité et la bonne foi affichée de l'entrepreneuriat social.

3.2.2.2. L'entrepreneuriat social

La différenciation de Coopaname de l'entrepreneuriat social est une préoccupation importante car cela participe de la compréhension de ce qu'est l'ESS et des différentes grilles de lecture de ceux qui se revendiquent « sociaux » dans le milieu de l'entreprise classique.

Ainsi, c'est un sujet régulièrement discuté, à l'image du billet publié sur l'extranet le 3 mai 2009 :

Pour avoir les idées un peu plus nettes…

"**Économie sociale**" = projet politique d'émancipation de l'homme au travail et de démocratie dans l'entreprise. Ça existe depuis 150 ans. Ça se traduit par l'institution de sociétés de personnes (coopératives, mutuelles, associations) comme alternative aux sociétés de capitaux pour faire de l'économie. L'économie sociale est clairement utopique et anticapitaliste (au sens premier du mot "capitalisme"), mais elle est lucrative et dans l'économie de marché.

"**Économie solidaire**" = mouvement de réappropriation par la société civile de champs économiques impliquant des personnes fragiles ou fragilisées socialement ou personnellement. Ça existe depuis 25 ans. Ça se traduit par la création d'associations à but non lucratif (souvent) pour répondre à des besoins que l'économie marchande et lucrative ne remplit pas (insertion, handicap, aide aux personnes etc.). L'économie solidaire est pragmatique et non marchande. Elle occupe les places que n'occupent pas ou plus l'État, la famille ou les institutions religieuses. En cela, elle bénéficie souvent du soutien des pouvoirs publics.

"**Entrepreneuriat social**" = mouvement de réappropriation par les sociétés capitalistes des problématiques de pauvreté, de santé etc. Ça existe depuis 5 ans. Ça se traduit par la création de fondations d'entreprises, de valorisation du mécénat de compétences, et de tout autre action "philanthropique" d'une entreprise capitaliste classique (exemple : Ashoka pour McKinsey). L'entrepreneuriat social est individuel et non collectif, il promeut des *business models* qui permettent de "faire le bien" tout en faisant des affaires. L'entrepreneuriat social est clairement capitaliste et moral (voire moralisateur).

Coopaname est un projet d'économie sociale, dont une partie de l'action relève de l'économie solidaire. Elle est en revanche très éloignée de l'idée d'entrepreneuriat social.

Source - Extranet

Coopaname a également réagi à la campagne médiatique menée autour de l'entrepreneuriat social et de la création du MOUVES : une réunion interne intitulée « *Entrepreneuriat social, social business, social washing : décryptage de ce qui est en train de se passer* », organisée à l'initiative de son directeur et animée par lui-même, a eu lieu le 18 mai 2010 et a rassemblé une trentaine de personnes. Elle a été l'occasion d'expliquer ce qu'est l'entrepreneuriat social, de tenter de déconstruire le discours officiel de ce regroupement et de réaffirmer les valeurs démocratiques des CAE et, plus largement, de l'ESS. Si ces valeurs semblent en adéquation avec les prises de positions médiatiques de l'entrepreneuriat social, les objectifs du mouvement diffèrent largement de ce que fait Coopaname.

Le nombre de participants témoigne de l'intérêt de la démarche : 30 personnes étaient présentes. Les interventions et échanges montrent que les Coopanamiens ne sont globalement pas au fait de cette actualité, et que cet exercice de pédagogie en demande bien d'autres. Notre propos n'est pas de donner une définition de l'entrepreneuriat social mais de relater ce qu'en a dit l'animateur de la réunion.

De l'« *histoire officielle* » à la « *vraie histoire* » (Stéphane Veyer)

Les entrepreneurs sociaux se présentent comme des acteurs dynamiques qui veulent changer le monde, qui considèrent qu'avec une vraie démarche partenariale, « *les choses peuvent changer* ». Des personnalités qui, par leur action individuelle, sont en capacité de changer le monde sont mises en avant. Le discours est très volontariste et se « *réapproprie tout ce qui s'est fait avant* » : les entrepreneurs sociaux représenteraient 10% des emplois en France, soit ce que représente l'ESS. La force du mouvement est leur très grande capacité de lobbying. Il se donne pour objectif de faire adopter un label « Entreprise sociale »[59], mais dont la définition n'est pas la même que celle que nous avons développée en 2.2.1.2 (p. 24).

En réalité, l'entrepreneuriat social a émergé en France à partir du début des années 2000 à l'initiative de trois acteurs : la Chaire Entrepreneuriat social de l'ESSEC[60], du groupe SOS[61] et ASHOKA[62] (« *excroissance de McKinsey (…) qui a tout inventé en matière de management ultralibéral* »).

Leurs intérêts convergent sur plusieurs points. En premier lieu, dans les années 2000 marquées par le développement de la bulle Internet et des *start-up*, les grandes entreprises connaissent des difficultés à fidéliser leurs cadres. Réaffirmer le sens de leurs activités devient alors un objectif premier. Des fondations d'entreprises, le mécénat de compétences se développent. ASHOKA est créé par McKinsey avec l'objectif, avant tout interne, de conserver ses meilleurs éléments en leur donnant la possibilité d'intervenir auprès d'organisations non lucratives. En second lieu, le *social business* émerge. Le constat est posé de la paupérisation de la société et de la réduction des marchés ; d'où une réflexion sur l'ouverture vers les pauvres de nouveaux marchés.

Les trois partenaires ont trouvé une écoute bienveillante auprès des piliers de l'ESS historiques[63] à partir d'arguments forts : l'ESS ne s'est jamais donné les moyens de développer ses réponses aux besoins sociaux, elle n'a jamais communiqué et s'accroche à des statuts juridiques inadaptés. Il y a « *colonisation de l'ESS par ce concept* » dans « *une logique d'instrumentalisation* ». « *C'est la vision anglo-saxonne de l'ESS : un projet et un*

[59] En effet, les chantiers lancés par le MOUVES sont les suivants : créer un label « entreprise sociale », mieux répondre aux besoins de financement de l'entrepreneuriat social, soutenir l'innovation sociale au même titre que l'innovation technologique, élaborer et diffuser un langage de la preuve (performance sociale, retour sur investissement), faire émerger une nouvelle génération d'entrepreneurs sociaux, faire connaître l'entrepreneuriat social et élargir son audience, développer les coopérations économiques et flux d'affaires entre entreprises sociales. (www.mouves.org)

[60] Créée en 2002, elle est devenue en 2010 l'Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social (IIES). www.iies.fr

[61] www.groupe-sos.org

[62] www.ashoka.asso.fr

[63] Sur ce point, voir Allemand S., « *L'économie sociale et solidaire à l'heure de l'entrepreneuriat social* » dans Sophie Boutillier et Sylvain Allemand (2010), *Économie sociale et solidaire. Nouvelles trajectoires d'innovations*. Ed. L'Harmattan, Coll. « Marché et organisations »

leader charismatique. De la philanthropie. La question de la démocratie n'entre pas en ligne de compte. »

La conviction de Stéphane Veyer est claire et forte, « *l'entrepreneuriat social n'est pas soluble dans l'ESS.* » pour trois raisons :

- L'idée fondamentale de ses promoteurs est que l'ESS est constituée en partie de personnes qui n'ont pas de diplômes, pas de compétences sanctionnées par des diplômes ; les grands cabinets de conseil sont ainsi une ressource indispensable. Or l'ESS permet la promotion sociale de non diplômés. Nous ajouterons à cela que nombre de diplômés évoluent dans l'ESS[64].

- L'ESS est construite sur des statuts qui ont fait long feu, et qui ne mettent concrètement pas en œuvre les principes démocratiques sur lesquels ils sont fondés.

  Il ne manque pas de le rappeler lorsqu'il prend la parole dans les médias. Interviewé pour le 12/13 de France 3 du 13 juin 2010, il indique ainsi : « *On propose non pas de constituer des sociétés de capitaux pour faire de l'économie mais des sociétés de personnes. Quand on crée une entreprise, on le fait de manière à ce qu'elle réponde aux besoins de personnes, les personnes sont à la fois les bénéficiaires et les sociétaires. C'est la définition de l'économie sociale qui passe à travers des statuts juridiques comme les coopératives ou les mutuelles.* »

- Dans l'ESS, l'alliance avec l'État est naturelle, de l'intérêt collectif vers l'intérêt général. Le mouvement de l'entrepreneuriat social considère que l'État n'a pas à intervenir puisque seul le marché peut répondre efficacement à la demande. « *Moins il y a d'État, plus je laisse de la place à ma fondation d'entreprise.* »

Cette analyse rejoint à nouveau celle d'Esther Duflo : « *Les « entreprises sociales », tels le fonds américain Acumen Fund, se proposent d'offrir d'autre biens essentiels aux pauvres (de l'eau courante à l'éducation en passant par les moustiquaires) à des prix suffisants pour en assurer la rentabilité. Dans cette vision du monde, tous les problèmes de la pauvreté sont dus à l'absence de marché : il suffirait d'attendre qu'il soit ouvert par un entrepreneur suffisamment astucieux.* » (Duflo 2010, p.59). A cela s'ajoute la figure bien connue en France du chef d'entreprise paternaliste tels les frères Michelin ou les capitaines d'industries charbonnières et sidérurgiques de la fin du 19ème siècle, qui, par leurs œuvres sociales, fournissaient à leurs ouvriers les éléments de subsistance et de loisirs suffisants pour leur donner l'illusion du bien-être et de la liberté, en même temps qu'ils achetaient leur soumission.

[64] Les associations comptent proportionnellement plus de salariés sans diplôme que le reste des structures du secteur privé. Toutefois, cela s'explique par les emplois d'insertion et cela dépend des secteurs. Les associations de défense des droits et des causes, les associations culturelles et les associations de développement local comptent un grand nombre de diplômés (Tchernonog 2007).

Cette réunion a du sens puisqu'elle contribue à rendre lisible le projet politique de Coopaname en soulignant ce que la CAE n'est pas. Les arguments de son directeur sont audibles par ceux qui connaissent la mécanique des grandes entreprises parce qu'ils en sont issus comme lui, mais convaincre les autres entrepreneurs-salariés peut s'avérer une tâche plus compliquée sur le long terme : la figure de « l'entrepreneur social » est sympathique, le discours du MOUVES facile à comprendre, le capitalisme à visage humain séduisant pour le consommateur –qui est potentiellement un client.

Cependant, il est indiscutable que les organisations de l'ESS sont très loin de toutes mettre en pratique les valeurs de démocratie, de participation que leurs statuts sous-tendent. Le bouillonnement de Coopaname et la réflexion permanente sur la place de chacun dans le projet collectif sont exemplaires mais plutôt rares. Les structures représentatives de l'ESS auraient tout à gagner à inciter leurs membres à mettre en avant leurs projets associatif, coopératif ou mutualiste, et à mieux considérer leurs salariés ; la contre-attaque sur les statuts serait ainsi plus crédible.

Si d'aucun pense qu'« *on perd du temps à essayer de faire coller la réalité du terrain sur ce que veut être la coopérative.* » (E4), nous considérons qu'il est important que les Coopanamiens aient une représentation de la coopérative telle qu'elle ambitionne de devenir et sachent ce qu'elle n'est pas pour ensuite disposer des clefs de compréhension nécessaire à sa propre implication, notamment pour collaborer avec d'autres Coopanamiens sur des projets communs.

L'animation de la vie démocratique interne demandant un effort soutenu pour être entretenue et connue de tous les Coopanamiens, la centralité des statuts juridiques de l'ESS pour ses défenseurs peut ne pas être appréhendée à sa juste importance. C'est donc bien par l'ingénierie de l'accompagnement au quotidien que passe la pédagogie de la coopération.

4. UNE INGENIERIE SOCIALE SPECIFIQUE AU SERVICE DU COLLECTIF

La Charte du réseau CPE reste, certainement volontairement, floue sur les modalités précises de l'accompagnement, en particulier dans sa dimension collective : « *La CAE encourage la formation et l'éducation coopérative de ses membres, leur participation à des travaux de recherche-action et leur engagement dans les structures représentatives de l'économie sociale.* » (10ème engagement), « *La CAE apporte à tout porteur de projet accueilli et à tout entrepreneur accompagné un conseil objectif, bienveillant, prudent et désintéressé sur son projet et les modalités de sa mise en œuvre.* » (14ème engagement). Un potentiel de créativité est donc dans les mains des CAE adhérentes en fonction de leurs entrepreneurs-salariés et de leur ancrage territorial.

Élisabeth Bost indique que, dans Cap Services, le « collectif » correspondait à l'idée que les entrepreneurs-salariés créeraient des coopératives entre eux. Le « collectif », à l'heure actuelle dans Coopaname, ce sont les échanges entre personnes. Mais cela vise à réaliser l'objectif initial de la 1ère CAE, à savoir que la CAE soit composée d'une multitude de SCOP (Joseph Sangiorgio).

Quelles sont les pratiques collectives instituées ou en voie d'institution qui font sens pour ceux qui y participent et pour ceux qui s'y refusent, et qui s'apparentent à de véritables rituels ?

4.1. L'accompagnement collectif, cœur de la coopérative ?

Pour caractériser l'évolution de l'accompagnement des Coopanamiens, la CAE pourrait reprendre à son compte cette citation : « *Personne n'éduque autrui, personne ne s'éduque seul, les hommes s'éduquent ensemble, par l'intermédiaire du monde.* » (Freire 1969, p. 62).

4.1.1. La recomposition de l'accompagnement

La démarche collective ne date pas du recrutement de salariés-permanents dédiés à l'animation des groupes et des collectifs. Les réunions d'informations collectives et les réunions mensuelles (rue Saint-Blaise) ont toujours existé, ainsi que quelques ateliers non systématiques et fondés sur le volontarisme, qui réunissaient beaucoup d'entrepreneurs. « *Le collectif était là.* » (E10).

Du fait de la taille de Coopaname (environ 50 personnes accompagnées), les chargés d'accompagnement étaient en contact avec tous les entrepreneurs. « *Il n'y avait peut-être pas besoin de tous les groupes (Décoration, Communication…) parce qu'ils se rencontraient dans les réunions mensuelles.* » (E10). Les comptables avaient également des contacts avec les entrepreneurs.

4.1.1.1. Des chargés d'accompagnement aux profils diversifiés

L'accompagnement est assuré par les 2 dirigeants, 5 chargés d'accompagnement et 1 chargé de suivi de gestion (nous considérons que ce dernier accompagne, au même titre que les chargés d'accompagnement). Un salarié-permanent a pour mission l'animation des collectifs.

Les profils des chargés d'accompagnement sont variés :

- Une représentation de tous les âges ;
- Une représentation paritaire : 3 femmes, 3 hommes ;
- Des parcours professionnels hétérogènes. Il s'agit pour deux d'entre eux d'une première expérience professionnelle ; l'un est issu de la fonction publique territoriale, qu'il a quitté au bout de 25 ans ; 2 ont déjà travaillé dans une CAE après plusieurs autres expériences professionnelles ; 2 ont l'expérience de la création d'entreprise.
- Des parcours universitaires divers : 4 ont un niveau MASTER, 2 sont autodidactes.
- Un discours sur les valeurs de l'ESS plus ou moins prégnant.

Puisque « *ce qui importe dans ce métier, c'est d'être une oreille.* » (Stéphane Veyer), c'est la qualité du contact lors de l'entretien d'embauche qui a présidé au recrutement de chacun des chargés d'accompagnement, ainsi que l'adhésion aux valeurs de l'ESS même si elles ne sont pas énoncées en tant que telles. Les compétences en gestion ne sont pas déterminantes puisqu'elles s'acquièrent par porosité au contact des salariés-permanents plus anciens : en assistant aux entretiens avec les entrepreneurs-salariés ou par de « *longues conversations avec Stéphane Veyer* » (E5). Cela s'est passé initialement de la sorte entre Joseph Sangiorgio en Stéphane Veyer, puis lors des premiers recrutements en 2005 et enfin en 2008. Joseph Sangiorgio considère qu'« *il n'y a pas d'autres méthodes.* ».

Qu'en est-il alors de l'adéquation du contenu d'un accompagnement prodigué par des personnes aux parcours pluriels et aux références différentes au projet de Coopaname ?

4.1.1.2. « Accompagner » ?

Les grands principes de l'accompagnement, auxquels souscrit Stéphane Veyer, ont été théorisés et apportés par Joseph Sangiorgio, grâce à son expérience au sein de Vecteur Activités :

- L'accompagnement est davantage une question de savoir-être que de savoir-faire. C'est une posture d'écoute et de sympathie. « *Être dans une situation d'accompagnement qui repose sur la confiance ; rien que ce renversement est fécond.* » (E5)

- On se crée son propre emploi dans Coopaname, y compris les salariés-permanents. « *A Coopaname, tu apprends en faisant et tu crées ton poste* » (E10)
- Pour comprendre la coopérative, il faut savoir tout faire : la gestion administrative, le standard…

En 2009 et 2010, les chargés d'accompagnement ont travaillé à la mise à plat de l'accompagnement, à la fois individuel et collectif :

Tableau 2 - Les étapes de l'accompagnement

	Info collective	Accueil	1er entretien : Contrat de confiance 2ème & 3ème : Technicité		Convention accompagnement	La suite
Action	Animer	Accueillir	Accueillir Promouvoir image positive de la structure	Définir les conditions de réussite	Démarrer Structurer le parcours	Accompagner
Objet	Présentation - politique - pratique - culturelle	Créer un climat de confiance propice à l'explicitation	Diagnostic : Connaissance du marché Maitrise du métier Démarche commerciale	Appréciation progression	Continuité consolidation Intégration si suivi parcours entrepreneur	Accompagnement personnalisé Suivi de gestion
Qualité requises	Clarté du discours Être organisé et avoir un fil conducteur de présentation Porteur de valeurs Présence Transparence Honnêteté	Écoute Empathie Partage Exigence sur la méthode de reformulation et distanciation	Analyse / synthèse Savoir mobiliser les ressources du porteur (référentiels perso, Coopaname et externe) Valeurs Attitude et positionnement	Objectivité Détecter les points forts et faibles Travailler les points de fragilité	Garant des valeurs coopératives via Légitimé et Compétences technique Langage clair et accessible Gestion de parcours et gestion de priorité Management par objectif	Distanciation Écoute tout le long du parcours Gestion administrative
Outil	Trame de présentation et argumentaire Fiches de contacts	Fiche accueil Fiche 1 à 4 : proposition de marché - positionnement Le seuil de rentabilité Autre outil structurant la recherche d'information			Tous les outils Structurant le parcours Accompagnement collectif – ateliers	Suivi de gestion Ateliers d'approfondissement Réseautage et recherche de solution Témoignages Gestion planning
But Objectif	Partage des valeurs Établir un lien	Compréhension de la spécificité « coopérative » Filtre Transmettre des valeurs	Validation du projet Maintenir une qualité de lien de confiance	Vérifier Formaliser Consolider le projet Aider à la construction du projet	Accompagné fortement le démarrage d'activités	Développement activité dans un contexte de prise d'autonomie

Source – Compte-rendu de réunion (2009)

Les 2 premiers temps visent à faire comprendre aux personnes intéressées par Coopaname les « *valeurs* », « *la spécificité coopérative* ». Le « *filtre* » ne

doit laisser passer que celles qui ont une appétence pour la construction collective d'une entreprise sans pour autant qu'elles aient d'emblée une image claire de ce que cela signifie et sans qu'elles s'impliquent immédiatement dans un projet collectif, quel qu'il soit.

Si les modalités concrètes d'accompagnement diffèrent d'une personne à l'autre, « *les points communs sont les valeurs : empathie, écoute, positionnement au même niveau que les personnes accompagnées, pas de positionnement en tant qu'expert* » (E9). Il se fait dans un rapport amical à chaque individu. Les chargés d'accompagnement insistent sur la nécessité de ce rapport interindividuel : « *Il se passe beaucoup de choses lors du premier entretien. C'est celui que je préfère.* » (E10). « *Leur investissement dans l'accompagnement n'est pas de l'ordre de la prestation de services.* » (Stéphane Veyer).

Le périmètre dans lequel doivent s'inscrire les pratiques professionnelles individuelles de chacun est fixé par l'encadrement : « *Les valeurs nous bornent, données par Stéphane Veyer et Joseph Sangiorgio.* » (E9). Un chargé d'accompagnement interrogé, à son arrivée, a demandé un cadre de travail précis mais il lui a été répondu qu'il faisait ce qu'il fallait, sans entrer dans le détail (E1).

Parallèlement, tout Coopanamien a accès à un accompagnement collectif « traditionnel » par le biais de formations en groupes restreints d'une dizaine de participants :

- 8 ateliers du parcours d'entrée, destiné à tous les nouveaux Coopanamiens : Mode d'emploi, Gestion de projet, Extranet, Marketing, Démarche commerciale, Prix de revient, Communication, Bilan
- Atelier Facturation *via* Internet
- Atelier Stock
- Atelier Comptabilité gestion
- Atelier TP commercial (animé par des entrepreneurs-salariés)
- Atelier Communication
- L'atelier « De l'intention à l'action ». Il naît en 2005 d'une demande d'entrepreneurs-salariés à Anne Chonik-Tardivel, à l'époque entrepreneuse-salariée et aujourd'hui présidente de Coopaname, de les coacher. Elle refuse mais accepte la proposition de Stéphane Veyer et Joseph Sangiorgio d'animer un atelier, qu'elle intitule « De l'intention à l'action ». Elle l'anime toujours aujourd'hui, et connaît grâce à cela beaucoup de Coopanamiens. Cet atelier permet de créer des liens entre les participants. Certains d'entre eux y font référence en parlant de « l'avant » et de « l'après ».

En dehors du parcours d'entrée pour lequel chaque entrant est inscrit automatiquement, la participation aux ateliers se fait sur la base du volontariat. Les collectifs seront quant à eux évoqués plus loin.

L'accompagnement est ainsi résumé par Coopaname :

« *L'accompagnement individuel est informel, illimité et laissé à l'initiative de l'entrepreneur, en fonction de ses besoins. Un chargé d'accompagnement suit individuellement chaque entrepreneur, tant d'un point de vue personnel que professionnel ; il assure également une pédagogie au quotidien de la gestion de l'activité. L'accompagnement collectif consiste en ateliers et formations auxquels l'entrepreneur participe librement (marketing, commercialisation, TVA, relations presse, réseaux sociaux etc.).*

(…) Cet « accompagnement mutuel » permet à chaque entrepreneur de trouver (et d'échanger) dans le collectif les ressources dont il a besoin pour développer son propre projet : veille sectorielle, conseils professionnels, propositions de travail en commun, soutien commercial, échange de savoirs etc. »

Source - Document de communication

Cependant, la distinction entre accompagnement individuel et accompagnement collectif a vocation à s'estomper au profit d'un accompagnement collectif, non sans quelques interrogations et réticences des accompagnateurs.

4.1.2. Une évolution liée au succès de Coopaname

La coopérative a vocation à grandir alors que l'équipe d'accompagnement restera peu ou proue la même. Le moment est par conséquent idéal pour mettre en œuvre un nouvel accompagnement, même si des doutes sont exprimés par certains salariés-permanents.

4.1.2.1. Un nouveau métier ?

L'accompagnement est présenté comme devant évoluer pour permettre aux entrepreneurs-salariés d'apprendre à « *faire de l'économie ensemble* » en interne à Coopaname et avec des partenaires externes. Depuis la création de Coopaname, l'accompagnement porte essentiellement sur le savoir-être, les ateliers n'étant pas obligatoires (hormis les ateliers du parcours d'entrée). La volonté de la direction est de l'orienter vers le développement de savoir-faire notamment par l'accès à une offre plus importante et diversifiée de formations. Il doit en outre inciter au regroupement des entrepreneurs-salariés, en particulier pour ceux qui ont des revenus faibles.

Pour Élisabeth Bost, Joseph Sangiorgio et Stéphane Veyer, l'accompagnement collectif est l'essence de Coopaname. Le double constat que le temps était venu de changer les modalités de l'accompagnement et que Coopaname devait grandir date de 2006. Il est en partie lié à la nécessité : le volume d'heures d'accompagnement, financé par les institutions publiques n'ayant pas vocation à augmenter, il convenait de trouver un nouveau fonctionnement. Le tarissement des financements a par conséquent été un moyen pour avancer sur la recomposition de l'accompagnement et aller vers ce qui est en germe depuis la création de la première CAE.

Un financement de la Délégation Interministérielle à l'Innovation, à l'Expérimentation Sociale et à l'Économie Sociale (DIIESES) sur 2 ans a été

consacré à formaliser un « *accompagnement mutuel systématique* » ; ce financement a permis la création de 2 postes, le premier pour animer les collectifs et le second pour accompagner les groupes d'entrepreneurs. « *Le basculement du métier d'accompagnement se fait au moment où ils entrent car ils ont besoin de se former. On met en place pour eux ces réunions du vendredi (…) plus à des fins de formation.* » (Stéphane Veyer)

En 2009, ces réunions se transforment en remise à plat de l'accompagnement. « *Les chargés d'accompagnement traceront les contours de leurs pratiques.* » (Stéphane Veyer). Pour ce faire, il leur a fallu répondre aux questions suivantes :

- Quel est le but de l'accompagnement ?
- Qu'est-ce qu' « accompagner » signifie ?
- Quand l'accompagnement commence-t-il ?
- Comment articuler de façon efficiente l'accompagnement individuel et l'accompagnement collectif ?
- L'accompagnement doit-il être « directif » (notion d'objectif), quelle est la juste mesure ?
- Quelle est l'influence des objectifs de la structure sur le contenu de l'accompagnement ? Quelles en sont les limites ?
- Quelle est la nature du lien entre un chargé d'accompagnement et un entrepreneur ? Comment évolue-t-il ?
- Jusqu'où peut-on « accompagner » ?

En 2010, le groupe est arrivé au bout de ce travail : les chargés d'accompagnement se sont formés les uns les autres et ont élaboré une fiche de poste[65] qui indique qu' « *en tant que référent-e principal, le/la chargé-e d'accompagnement transmet les valeurs de la coopérative et plus largement de l'économie sociale.* ». Ce sont bien les valeurs collectives qui sont mises en exergue, et non un accompagnement individuel et méthodologique.

La place du collectif allant croissante, les chargés d'accompagnement pourraient devenir de véritables animateurs, chefs de projets réunissant des groupes d'entrepreneurs aux intérêts communs.

Toutefois, les interrogations viennent relativiser l'apparent consensus auquel aurait abouti ce cycle de réunions.

[65] Cf. Annexe 8 – Fiche de poste de chargé d'accompagnement (Voir p. 93)

4.1.2.2. Les doutes

Si les échanges laissent penser que tout le monde considère que le collectif est le cœur de la coopérative, les modalités d'articulation de la relation individuelle à un collectif sont moins évidentes pour chacun.

Les échanges au long cours sur les missions du chargé d'accompagnement semblent avoir abouti à un *modus vivendi* autour de l'aspect central du collectif (« *Il est accepté par tout le monde à force d'en parler, d'en débattre* » (E9), « *Coopaname ne tire sa valeur ajoutée que par le développement de l'espace collectif.* » (E4)) . Et l'articulation entre accompagnement individuel et accompagnement collectif se structure : si cela se fait depuis la création de Coopaname de manière plus ou moins formelle, la mise en relation de nouveaux entrants avec des Coopanamiens exerçant une activité similaire et avec les collectifs Métiers se systématise en 2010. « *Les entrants seront mis en relation avec le collectif soit en étant invités par l'administrateur du groupe métier correspondant soit, si le groupe n'existe pas, par un lien avec un entrepreneur-salarié dont l'activité est proche.* » (*Compte-rendu interne*)

Pourtant, il n'y a pas encore de consensus autour du *modus operandi* : « *Ce n'est pas simple pour les personnes de se rendre aux groupes. Les chargés d'accompagnement doivent intervenir car, sur le plan humain, c'est avec le chargé d'accompagnement qu'une personne qui arrive crée un lien.* » (E1).

La direction pense que l'accompagnement individuel de l'activité est moins efficace que l'accompagnement collectif ou mutuel. En revanche, l'accompagnement individuel de la personne est indispensable. Ce qui est nécessaire n'est pas le temps consacré à l'accompagnement individuel mais que chaque entrepreneur-salarié sache qu'il y a un accompagnement individuel si besoin est. Stéphane Veyer indique qu'il n'y a aucune différence de plus ou moins grande réussite selon qu'ils sont accompagnés par l'un ou l'autre des chargés d'accompagnement, qui ont pourtant des façons de procéder différentes. De son côté, Joseph Sangiorgio, quand il présentait Vecteur activités aux nouveaux entrepreneurs-salariés grenoblois, indiquait « *il faut qu'on se voit le moins possible, même s'il faut qu'on se voit beaucoup au début.* ». Coopaname est un bain d'entrepreneuriat collectif dans lequel « *tu as un interlocuteur privilégié mais le collectif prime.* », « *Ne lui [l'entrepreneur-salarié] faisons pas croire qu'on va lui apporter un conseil personnalisé déterminant.* » (Stéphane Veyer)

Cette idée est testée avec l'intégration d'une quinzaine des 90 entrepreneurs-salariés issus de la CAE Clefs en main, localisée au Mans, qui a déposé son bilan début 2009. Ceux qui ont choisi de prolonger leur activité au sein de Coopaname, dans un nouvel établissement secondaire créé *ad hoc*, ne bénéficient pas d'accompagnement individuel du fait de leur l'éloignement géographique. L'accompagnement collectif se fait entre eux, voire par le biais de formations individuelles. S'ils trouvent une manière satisfaisante de fonctionner, la preuve aura été faite que l'accompagnement collectif pensé sans accompagnement individuel systématique fonctionne. « *Il faut parvenir à*

avoir systématiquement dans le fond de la réflexion que le lien collectif est le meilleur moyen de développer des projets en commun. » (Stéphane Veyer)

L'importante réflexion sur les pratiques d'accompagnement a bien fait bouger les lignes entre accompagnement individuel et accompagnement collectif. A notre avis, l'intégration effective des deux est subordonnée à la diffusion d'une culture du travail en commun des entrepreneurs-salariés. Pour illustration, sur les trois entrepreneurs-associés interrogés, deux n'ont pas été suivis individuellement en dehors du suivi de la facturation. A l'aune de ces exemples, nous pensons que lorsqu'une activité fonctionne et que l'entrepreneur-salarié est conscient du projet politique et économique de la coopérative, le collectif prime réellement ; pour témoigner de cela, il serait nécessaire de réaliser des monographies de Coopanamiens.

Il est par conséquent primordial de poursuivre les efforts de valorisation de la coopérative en externe mais aussi et surtout en interne pour déclencher le réflexe coopératif et l'envie d'aller vers les autres Coopanamiens. Concernant les nouveaux entrants, dont le projet n'est pas encore abouti ou n'est pas encore en « rythme de croisière », le lien interindividuel semble rassurant pour le développement économique de l'activité et pour la compréhension de la coopérative ; cela ne peut se faire qu'avec un chargé d'accompagnement ou un tuteur entrepreneur, qui disposerait de temps.

Coopaname a grandi et doit adapter son fonctionnement à ses moyens tout en respectant ses valeurs fondatrices, voire en potentialisant la contrainte de grossir. Les nouvelles formes de l'animation de la coopérative sont tracées par les chargés d'accompagnement, sous la houlette de la direction, et par les Coopanamiens eux-mêmes dans les espaces collectifs en construction.

4.2. Coopérer : l'accompagnement par les pairs

Réalisé lors des Universités d'automne 2009, un sondage a été renseigné par 186 répondants. 94% d'entre eux considèrent que l'appartenance à un collectif les rend plus fort individuellement car cela permet de rompre la solitude de l'entrepreneur et de développer la confiance en soi. Le soutien du collectif est matériel et humain.

De plus en plus de personnes étant incitées à créer leur entreprise, on peut imaginer que nombre d'entre elles ne sont pas préparées à une telle démarche, notamment qu'elles côtoient peu d'entrepreneurs, ne baignent donc pas dans le bain de l'entrepreneuriat et n'ont pas les clefs pour réussir (connaissances minimum en gestion, réseau, connaissance des partenaires institutionnels et des obligations administratives). Ainsi, la CAE est un facilitateur de rencontres et d'échanges entre anciens et néophytes.

4.2.1. Pourquoi « travailler pour soi, réussir ensemble »[66] ?

La responsabilité collective de Coopaname peut être considérée comme le premier lien qui unit les Coopanamiens. D'une part, en chacun, la responsabilité collective de Coopaname et la responsabilité individuelle de sa propre activité se construisent en se nourrissant mutuellement. D'autre part, prendre conscience de cette responsabilité collective donne envie de mieux connaître les co-responsables. Mais cette prise de conscience n'est, dans la plupart des cas, pas immédiate, elle nécessite un apprentissage.

4.2.1.1. Des entrepreneurs (co)responsables

La littérature fournit bon nombre de réflexions sur la définition de l'entrepreneur et de l'entrepreneuriat. Nous renvoyons le lecteur à ces écrits et nous intéressons ici à ce que Coopaname semble, selon nous, apporter aux débats.

Au niveau individuel, Stervinou et Noël (2008) montrent que la CAE permet à chaque entrepreneur de devenir « *un entrepreneur responsable c'est-à-dire un entrepreneur prudent* » (p. 81). « *Mais la prudence suppose la vertu morale qui seule fixe la fin suprême : agir dans son intérêt propre comme dans l'intérêt général.* » (p. 75). Les CAE sont des outils au service de l'acquisition et du renforcement du sentiment d'efficacité personnelle de l'entrepreneur responsable : « *L'une des qualités discriminantes d'un entrepreneur sera sa capacité à mobiliser les acteurs qui gravitent autour de lui (financeurs, accompagnateurs, parties prenantes impliquées dans le projet) et à savoir coopérer avec ces parties.* » (*ibid.*, p. 76). Les CAE promeuvent une forme particulière d'entrepreneuriat consciemment inscrit dans son environnement.

Au niveau de la coopérative, c'est la coresponsabilité de l'entreprise vécue et assumée par chaque individu qui caractérise le mieux l'engagement individuel de l'entrepreneur dans le projet collectif : « *Ce n'est pas l'accumulation du capital qui est importante mais l'augmentation du nombre de personnes qui vont se sentir coresponsable de l'entreprise.* » (Élisabeth Bost). Au sein de Coopaname ont vocation à se développer des entités économiques, qui pourront se réduire à une personne, chaque entité pouvant fonctionner comme une SCOP (Joseph Sangiorgio) : Coopaname deviendrait l'entreprise partagée d'entreprises partagées développées par des entrepreneurs aux intérêts communs. De l'apprentissage de la responsabilité collective de Coopaname pourrait naître la responsabilité d'entités plus réduites. A notre sens, il s'agirait ainsi d'un niveau supplémentaire de responsabilité collective rendue possible par la réassurance de participer à une entreprise plus vaste dans un climat sécurisant.

En outre, le pair est important lorsque l'entrepreneur traverse des périodes de doutes. Si le soutien psychologique fait partie, au même titre que l'aide technique, du rôle des accompagnateurs (Valeau 2006, p. 46), le discours

[66] Préambule de la charte de Coopérer pour entreprendre

rassurant tenu par un autre entrepreneur est plus efficace pour faire taire ces doutes (*ibid.*, p. 47).

Pour parvenir à lever les réticences des Coopanamiens à travailler entre eux, la CAE a mis en place des espaces de travail en commun et des collectifs en insistant sur l'aspect convivial de ces moments partagés.

4.2.1.2. La coopération : un nécessaire apprentissage

Dans une CAE, « *des ateliers collectifs entre tous les porteurs de projet sont organisés non seulement pour favoriser la constitution d'un collectif mais également à des fins pédagogiques.* » (Stervinou-Noël 2008, p. 81). Les auteurs considèrent que la CAE est une forme de « *néo-compagnonnage* » (*ibid.*, p. 82) puisqu'elle favorise l'apprentissage, la pratique et la transmission entre les membres d'un groupe de personnes. La différence réside dans l'objectif d'autonomisation de la personne par la CAE.

Un des freins à la constitution de collectifs est le manque de confiance des entrepreneurs dans leurs homologues et l'impact du discours autour de quelques projets inaboutis. En outre, sont toujours présents les mêmes entrepreneurs dans les groupes. La question se pose de savoir pourquoi les autres ne s'impliquent pas dans des projets collectifs. Mais « *Est-ce que ne pas participer aux travaux collectifs signifie que tu es un mauvais coopérateur* ? » (E5). Nous avons vu qu'il existe d'autres formes d'implications qui peuvent avoir des retombées bénéfiques pour la coopérative.

« *Coopaname doit pouvoir permettre à ceux qui veulent participer à la convivialité de le faire, et raccrocher les autres par le biais de leurs intérêts économiques, afin que le temps passé à Coopaname n'empiète pas sur leur temps de travail mais fasse partie de leur temps de travail. Pour l'instant, Coopaname a misé sur la convivialité pour que les gens se sentent en confiance, pour qu'ils puissent parler librement. Aujourd'hui, il faut valoriser en interne les compétences commerciales de chacun. Le premier pas est de créer la confiance réciproque.* » (Joseph Sangiorgio)

A la défiance entre entrepreneurs, on peut opposer la confiance qui naît dans les premiers temps de l'accompagnement entre le chargé d'accompagnement et l'entrepreneur-accompagné : une « *confiance réciproque non contrainte comme fondement de la parité* » (Veyer-Sangiorgio 2006, p. 91). La notion de « *confiance* » est omniprésente dans les discours des personnes interrogées. : « *On arrive à instaurer facilement un climat de confiance par des échanges à égalité sur les activités, sur les difficultés.* » (Élisabeth Bost), « *énormément de confiance* » (E7). La confiance, instaurée pour travailler des problématiques individuelles (« *absence de jugement* », « *pas l'impression qu'elle portait sur les raisons pour lesquelles je voulais arrêter le métier de XXX* » (E7)), sert à échanger sur le projet politique de la coopérative.

Car Coopaname appartient au même titre aux chargés d'accompagnement et aux entrepreneurs : les premiers sont, après l'Assemblée générale de juin 2010, tous associés de la coopérative et contribuent par conséquent à la prise

de risque collective nécessaire inhérent au fonctionnement de toute entreprise. Accompagnatrice de porteurs de projets d'entreprises au début de sa carrière, Élisabeth Bost indique que « *l'accompagnement où l'on ne prend pas de risque n'a pas d'intérêt.* » ; si elle parle ici du risque économique pris par le gérant d'une CAE qui accueille des entrepreneurs qu'il ne connaît pas, nous pouvons appliquer cette remarque à la dissymétrie de l'accompagnement lorsque l'accompagnateur est simplement salarié de la structure accompagnante. Au sein de Coopaname, les chargés d'accompagnement, associés, ont aussi été ou seront peut-être à nouveau un jour des entrepreneurs.

Étudiant les relations entre un entrepreneur chevronné et une jeune créatrice d'entreprise, Jaouen, Loup et Sammut (2006) montrent que l'accompagnement entre pairs est de l'ordre d'une « *relation de don-contre don* » en référence aux travaux de Marcel Mauss (p. 64) : « *(…) cette relation de parrainage, consistant au départ en un transfert de savoir, un accompagnement sous forme de tutorat, et un apprentissage du métier pour le jeune entrepreneur, a évolué vers une relation de type partenarial, où les deux parties retirent des avantages de la relation, tant en termes d'efficacité que d'effectivité. (…) cette recherche met en exergue le rôle joué par la confiance dans la réussite du processus d'accompagnement, dès lors que l'accompagné ne se sent pas vulnérable et dépendant de l'accompagnateur, mais que les deux protagonistes parviennent à instaurer une relation équitable* » (p. 69)

On peut par conséquent faire l'hypothèse que la coopérative se sert de la relation de confiance ainsi établie pour créer ou renforcer la reconnaissance et, par suite, la confiance entre les entrepreneurs eux-mêmes. Dans cette optique, un outil a été testé puis proposé aux Coopanamiens ainsi qu'à tout nouvel entrant : l'autobiographie raisonnée.

L'autobiographie raisonnée, un exercice à multiples détentes

Un bilan de compétences ? Non, beaucoup mieux !

Vous savez par cœur dérouler votre CV, vos formations, vos expériences professionnelles.

Les quelques éléments que vous rejetez parfois dans la case « parallèlement » ou « vie associative » sont pourtant tout aussi riches de sens dans votre parcours. Ils sont aussi bien plus nombreux que ce que laisse voir votre CV.

L'ensemble forme un tout : vous ! Et de cet ensemble il est intéressant pour vous de connaître les fils conducteurs : pour mesurer la cohérence d'un projet, pour cadrer davantage votre projet, pour réorienter votre activité, ou tout simplement par curiosité (qui n'est pas qu'un vilain défaut).

Votre parcours : quel est son inédit ? Que faire que nul autre ne fera mieux ? (H. Desroche). C'est ce que permet l'autobiographie raisonnée, technique qu'il vous est proposé de découvrir et acquérir.

Source d'émancipation pour l'individu par une prise de recul sur son expérience au sens large, l'autobiographie raisonnée est avant tout un temps pour parler de soi ; ce qui prend tout son sens dans une société de personnes – et non de capitaux – comme l'est Coopaname.

Concrètement et succinctement de quoi s'agit-il ?

- Un temps pour parler de soi : Une personne parle, déroule sa vie à partir du moment où a débuté une vie sociale en dehors du cadre familial ; une autre l'écoute, prend des notes, et aide, par ses questions, à se souvenir de tous les éléments qui ont jalonné son parcours : formations et activités professionnelles, mais aussi et surtout les activités sociales et la formation non formelle. De la mise en parallèle de ces diverses expériences ressortent des fils conducteurs du parcours.

  apport : valorisation de soi et de son itinéraire

- Un temps pour réfléchir sur les éléments qui guident notre parcours : La personne qui a déroulé ce qu'elle voulait des éléments de sa vie construit une notice de parcours. Cette notice lui est propre et personne d'autre qu'elle ne la verra.

  apport : éléments de cohésion de son itinéraire, « ses » propres fondamentaux

- Un temps pour se présenter : Cette notice est présentée oralement, en 15 min environ, devant le groupe. N'y est dit que ce que l'on veut bien dire.

  apport : confiance en soi, susceptible de faciliter tout type de présentation par la suite (…)

Source – Document interne publié sur l'extranet

Présenté lors des réunions mensuelles et sur l'extranet, le fait qu'il demande de se présenter en groupe nécessite, à notre sens, que son utilité soit discutée dans le cadre de la relation de confiance entre un chargé d'accompagnement et un entrepreneur. En effet, à ce jour, la confiance réciproque entre entrepreneurs est loin d'être optimale à la fois pour qu'un entrepreneur soit prescripteur de l'autobiographie raisonnée pour un autre entrepreneur, mais aussi pour qu'un entrepreneur se sente suffisamment en confiance pour livrer à un groupe une part de lui-même en espérant en retirer un plus pour le développement de son activité. Il est trop tôt pour dresser un bilan de cette expérience ; il serait intéressant de constater quels Coopanamiens se laissent tenter par l'expérience, outre ceux qui sont déjà très impliqués dans la vie de la coopérative.

Pour notre part, nous avons participé à une session test animée par 3 Coopanamiennes récemment formées à l'autobiographie raisonnée. Le groupe était constitué de 6 Coopanamiens et moi-même. Cette phase d'observation participante a été un semi-échec. Si l'observation des réactions des participants à la présentation de l'outil et à la lecture des notices a pu nourrir ma réflexion, je ne suis pas convaincue de l'intérêt de cet outil, qui demande du temps mais aussi et surtout, comme nous l'avons dit précédemment, d'avoir confiance en les membres du groupe.

Pour devenir responsables et coresponsables, l'apprentissage de la coopération par les Coopanamiens passe par de multiples canaux.

4.2.2. Comment « réussir ensemble » ?

Coopaname mêle convivialité et réflexion, rencontres régulières et formations classiques afin que les Coopanamiens prennent conscience des potentialités de travail en commun.

4.2.2.1. Les divers temps collectifs proposés

Les moments d'échanges en groupes sont nombreux et de nature différente :

- Les événements conviviaux institués

Ce sont les déjeuners du jeudi « Jenner'S Café » (depuis avril 2008), la fête de Noël, le pique-nique annuel. Ils sont programmés : en 2010, ils sont inscrits dans le calendrier remis à tout nouvel entrant.

La convivialité est un prétexte pour favoriser le brassage et les rencontres entre Coopanamiens. Le thème du café pris en commun comme élément culturel de Coopaname est souvent mis en avant, montrant « *l'importance de la convivialité dans le travail et l'importance des rendez-vous conviviaux pour connaitre les autres entrepreneurs-salariés (d'autant plus nécessaire en raison du nombre d'entrepreneurs-salariés de la coopérative)* »[67].

- Les événements conviviaux à visée pédagogique

Il s'agit par exemple de la visite du familistère de Guise, évoquée p. 55.

- Les Bourses aux Apprentissages Mutuels (BAM)

Les BAM sont thématiques et fonctionnent sous forme d'ateliers découverte au cours desquels des entrepreneurs-salariés présentent leurs activités aux Coopanamiens intéressés. Elles s'inspirent des Réseaux d'Échanges Réciproques de Savoirs (RERS)[68] initiés dans les années 1970, eux-mêmes issus des Systèmes d'Échange Local (SEL)[69].

La BAM « *Qu'est-ce que réseauter* ? » (mai 2008) a touché 36 personnes. Les tables rondes successives ont visé à répondre aux questions : « *quelle place donner aux réseaux dans son activité ? Y-a-t-il un mode d'emploi des bonnes pratiques du réseau ? Les réseaux sociaux en ligne sont-ils incontournables ?* »

L'initiative de la dernière BAM « *L'intérêt d'être visible en général et sur internet en particulier* » (mai 2010) revient au collectif Communication. Les thématiques explorées ont été : « *quelles sont les finalités d'une visibilité de mon activité ? Ai-je réellement besoin d'un site web et, si oui, pourquoi faire ?*

[67] Étude réalisée pour les Universités d'automne 2009

[68] Pour consulter la Charte des RERS : www.mirers.org « *Les RERS, groupes d'éducation populaire, sont constitués de citoyen(ne)s sans distinction d'âge, de conviction politique ou religieuse, ni d'origine culturelle ou sociale. Les RERS ont pour but de permettre aux personnes : de transmettre leurs savoirs et d'acquérir des savoirs dans un échange réciproque (savoirs : connaissances et savoir-faire). Les RERS fonctionnent en réciprocité ouverte. C'est à dire qu'il est possible de recevoir un savoir d'une autre personne que celle à qui l'on donne. (…) La transmission des Savoirs ne donne lieu à aucune contrepartie financière.* »

[69] Pour consulter la Charte Esprit du SEL : http://selidaire.org/ les SEL sont des « *groupes de personnes qui pratiquent l'échange multilatéral de biens, de services, et de savoirs* ».

Si non, existe-t-il des alternatives au site (les réseaux sociaux, les sites communautaires…) ? Quels types de contenus dois-je utiliser pour être visible (rédactionnel, images, vidéo, etc.) ? ». Elle a réuni 35 personnes.

Un projet de BAM « *Qu'est-ce que cela signifie de vendre en boutique* ? » est actuellement à l'étude par l'équipe des permanents. Il s'agirait de travailler à partir du « fantasme » d'un groupe de créateurs (qui vendent à des boutiques ou en dépôt-vente) d'ouvrir leurs propres boutiques pour vendre leurs produits ou leurs services. Des représentants de CAE ayant ouvert une boutique dans laquelle les entrepreneurs-salariés commercialisent leurs produits, à l'image de Cap Services, seraient invités.

- Les Universités d'Automne, depuis 2007

Les thèmes successifs ont été :

- Une réflexion sur le travail et l'entrepreneuriat collectif : « *Être entrepreneur-salarié correspond-il à mon projet de vie ? Coopaname est-elle mon entreprise ?* » (2007)
- « *L'accompagnement des entrepreneurs* » (14 novembre 2008)
- « *Coopaname, une mutuelle de travail ?* » (16 et 17 novembre 2009)

En 2010, les Universités d'Automne deviennent les « *Universités A-saisonnées* » :

« *Une journée par an, voire une journée et demie, c'est un peu court pour réfléchir à nos actions (réunions généralistes, commissions ciblées, projets des collectifs, utopies en marche, etc.). L'idée est de progresser vers le temps fort que nos Universités d'Automne représenteront en gardant une journée de tables rondes, sur le modèle de ce que nous avons connu jusqu'ici, avec un thème, des débats, des interventions de grands témoins… Pour parvenir à cette journée, décider des sujets qui y seront abordés et en permettre l'accès au plus grand nombre, d'autres rencontres permettront d'enrichir notre réflexion.* »

Source - Extranet

- Les formations

« *Formation en interne ; Coopaname est un vivier de compétences avec ses 370 entrepreneurs-salariés intervenant dans des secteurs très variés. Ils aspirent à valoriser leurs savoir-faire et à les utiliser sur le modèle des réseaux d'échange de connaissances et de savoirs, pour dépasser les limites des dispositifs de formation professionnelle.* »

Source – Bilan des Universités d'Automne 2009

Outre le parcours d'entrée et les ateliers, des formations internes sont montées en fonction des besoins. Toutefois, leur mise en œuvre est tributaire de l'avancée du projet d'arbre de compétences (Cf. 3.1.2.2 p. 52).

Pour ce qui est de la formation professionnelle, Coopaname étant constituée de salariés qui ne cotisent pas au même niveau car ils ont des durées de travail diverses, selon la législation, seul un petit nombre de personnes y aurait droit. Coopaname souhaite élargir ce cadre. La réflexion est en cours.

L'accompagnement collectif tend à devenir un accompagnement mutuel qui intègre événements conviviaux, formations « classiques » et soutien entre pairs, voire projets commerciaux communs.

4.2.2.2. La construction et la structuration de l'accompagnement mutuel

La coopérative a toujours soutenu la création de groupes d'entrepreneurs-salariés autour d'un projet commercial. Entre 2005 et 2007 existait un groupe Mode-décoration qui a organisé une exposition dans le 18ème arrondissement ; mais il a disparu après celle-ci.

Depuis 2008, la structuration est en marche. Des groupes de travail thématiques ou métier se sont constitués. Lorsqu'ils sont structurés autour d'un projet commercial ou en passe de se structurer, il s'agit de collectifs. Outre la perspective de monter une prestation collective, l'intérêt est d'apprendre à monter un projet, de se familiariser avec la méthodologie.

Chaque collectif est animé par un entrepreneur-salarié. Ceux-ci ne sont pas forcément très impliqués dans le projet politique de la Coopérative, n'assistent pas forcément à beaucoup de réunions. Il n'y a pas de profil type. « *Chacun investit dans ce qu'il souhaite* » (E2).

Pour développer les collectifs, Coopaname a sollicité et obtenu un financement du Fonds Social Européen (FSE) pour un projet de formation interne entre pairs : une recherche-action pour l'animation des collectifs. A partir du constat de l'indispensable formation des animateurs des collectifs, qui sont des entrepreneurs-salariés lambda, à l'animation, une formation de 4 jours a été organisée en octobre/novembre 2009, dispensée par un entrepreneur-salarié comédien et formateur. Une deuxième session de formation a été suivie par les chargés d'accompagnement.

Les modalités de mises en œuvre de cette formation sont représentatives de ce que Coopaname reproduira pour structurer l'accompagnement. Le formateur ne fait partie d'aucun collectif car il a une activité importante et peu de disponibilités. Son implication dans la coopérative passe, dans un premier temps, par la mise à disposition de ses compétences aux autres entrepreneurs-salariés ; puis, il devient entrepreneur-associé. Cela participe de l'accompagnement mutuel : les compétences mobilisables sont variées et susceptibles de répondre aux besoins d'un grand nombre de Coopanamiens. C'est une modalité de participation au projet politique et économique de la coopérative : des formateurs qui animent des formations pour les entrepreneurs-salariés, un spécialiste des relations avec la presse qui organise celles de Coopaname, une ancienne d'une grande école qui représente la coopérative lors d'un événement interne à celle-ci… Du service (rémunéré par Coopaname mais dont la valeur et le sens ne sont pas limités à l'intérêt économique) rendu un entrepreneur-salarié à la coopérative peut découler une envie d'aller plus loin avec d'autres Coopanamiens.

Début 2010, il existe 12 collectifs, répartis en 3 catégories :

- les collectifs d'échanges sur les métiers et les pratiques : collectif Communication, collectif Cassetin (Métiers de l'édition).
- les collectifs situés entre l'échange et le développement d'activités : le collectif Relations humaines, le collectif des traducteurs.
- les collectifs assimilables à des groupes projets à visée commerciale :
    - Kit à se marier[70]

En 2008, un groupe d'entrepreneurs-salariés dont les activités concernent le mariage, le PActe Civil de Solidarité (PACS) ou tout type d'événement familial se sont réunis, puis ont constitué un annuaire des produits et services liés au mariage. Celui-ci est subdivisé en deux sous-groupes : le premier réunit 15 entrepreneurs-salariés qui présentent ensemble leurs prestations sur le blog du collectif, le second est composé d'entrepreneurs-salariés uniquement référencés dans l'annuaire interne.

Les problématiques réfléchies dans le groupe ont porté sur la possibilité d'ouvrir l'annuaire à des entrepreneurs non Coopanamiens avec un abonnement payant, la question de l'acceptation ou non d'ouvrir l'annuaire à des auto-entrepreneurs, autant de thèmes repris pour être débattus avec l'ensemble des coopérateurs, lors des réunions mensuelles.

Le collectif n'a pas créé de prestation spécifique puisqu'il s'agit aujourd'hui d'une plate-forme commune sur laquelle chaque membre propose ses produits ou services, mais cela pourrait venir plus tard.

- Handicoop[71]

Une réunion organisée en 2008 à l'initiative de chargés d'accompagnement est à l'origine du collectif Handicoop.

Un journaliste coopanamien travaillant avec l'Association de GEstion du Fonds pour l'Insertion professionnelle des Personnes Handicapées (AGEFIPH) anime une réunion sur le handicap et l'accessibilité des entreprises aux personnes handicapées, à laquelle 20 personnes participent.

L'idée émerge rapidement de monter une prestation commune. Petit à petit, le groupe se restreint et compte aujourd'hui 6 membres. 5 d'entre eux, après avoir réalisé ensemble une étude des besoins des entreprises et des réponses existantes, ont construit une prestation commune : ils proposent aux organisations intéressées une réponse sur-mesure aux problématiques internes liées au handicap, à partir de 5 axes de travail. Chaque axe correspond au service d'un des membres du collectif et a été pensé spécialement pour Handicoop : « *Handicoop est un collectif de professionnels qui propose aux entreprises un accompagnement visant à intégrer chaque travailleur handicapé au sein de son service pour transformer la période d'essai en réussite.* » (Blog).

[70] www.kit-a-se-marier.fr
[71] Blog en construction : handicoop.wordpress.com

Les collectifs déjà cités fonctionnent. D'autres sont encore jeunes (le collectif Décoration[72]), ont vécu (le collectif Associations) ou se sont transformés (le collectif Prospection des PME s'est réuni deux fois puis des ateliers « TP commerciaux » ont été mis en place autour de thèmes tels que « *Comment débloquer les freins à la démarche commerciale ?* »).

Les retours sur les collectifs sont mitigés, laissant entendre que l'offre de services ne permet pas de réaliser le projet de coopération entre entrepreneurs-salariés. De nombreuses critiques sont formulées : « *Pour rendre les groupes intéressants, il faut les structurer.* » (E10), « *Les collectifs ont disparu, ils n'ont rien produit. Il faut contraindre. L'intentionnalité ne suffit pas. (…) Ce n'est pas le collectif pour le collectif. Il faut que les entrepreneurs-salariés trouvent un intérêt dans les collectifs* » (E4). Un chargé d'accompagnement souligne la déception des entrepreneurs-salariés : « *Peut-être qu'on vend trop la démarche collective et qu'ils sont déçus.* ». Il ajoute qu'« *il ne faut pas qu'ils viennent chercher ce qu'ils ne trouveront pas* » (E5). Un autre ne voit pas l'intérêt de groupes uniquement fondés sur des échanges (E12).

La structuration de l'accompagnement mutuel n'étant pas optimale, il est normal que les critiques soient sévères. Toutefois, Coopaname se dote petit à petit d'outils pour y remédier : 2 postes dédiés aux collectifs et aux groupes d'entrepreneurs, un accompagnement individuel de plus en plus amarré à l'accompagnement collectif, des rencontres régulières autour de sujets intéressants l'ensemble des Coopanamiens dans leur position commune d'« entrepreneurs ». Parallèlement, les efforts de valorisation de Coopaname dans les medias réalisés depuis 2009 sont susceptibles de réassurer sur le sérieux de Coopaname et, par extension, sur le travail des autres Coopanamiens, donc de donner envie de travailler ensemble.

Puisque « *ce n'est pas simple d'être dans une entreprise en perpétuelle évolution.* » (E10) pour les chargés d'accompagnement, est-il simple d'être manager ?

4.3. « Utopie réaliste »[73] et management des ressources humaines

La volonté des dirigeants salariés-permanents de Coopaname et de la créatrice des CAE est que Coopaname fasse vivre les valeurs de l'ESS, et, nous en faisons l'hypothèse, que l'existence de la coopérative puisse être la preuve et le modèle d'une alternative possible à la création d'entreprises capitalistes classiques. Le management mis en œuvre se veut par conséquent différent de ce que l'on peut observer dans une entreprise lambda.

---

[72] « *Notre objectif premier est d'échanger et de mieux nous connaitre, entre décorateurs, artisans, artistes et autres entrepreneurs ayant une activité en lien avec la décoration : échanger des points de vue, des expériences, des informations, des questionnements…Et donc logiquement en découle notre deuxième objectif qui est de développer des collaborations, de se mettre en relation mutuellement avec des clients potentiels, d'envisager des prospections ensemble…* » (Extranet)

[73] Expression utilisée par un Coopanamien lors de l'assemblée générale de juin 2010

4.3.1. Les spécificités d'une organisation militante

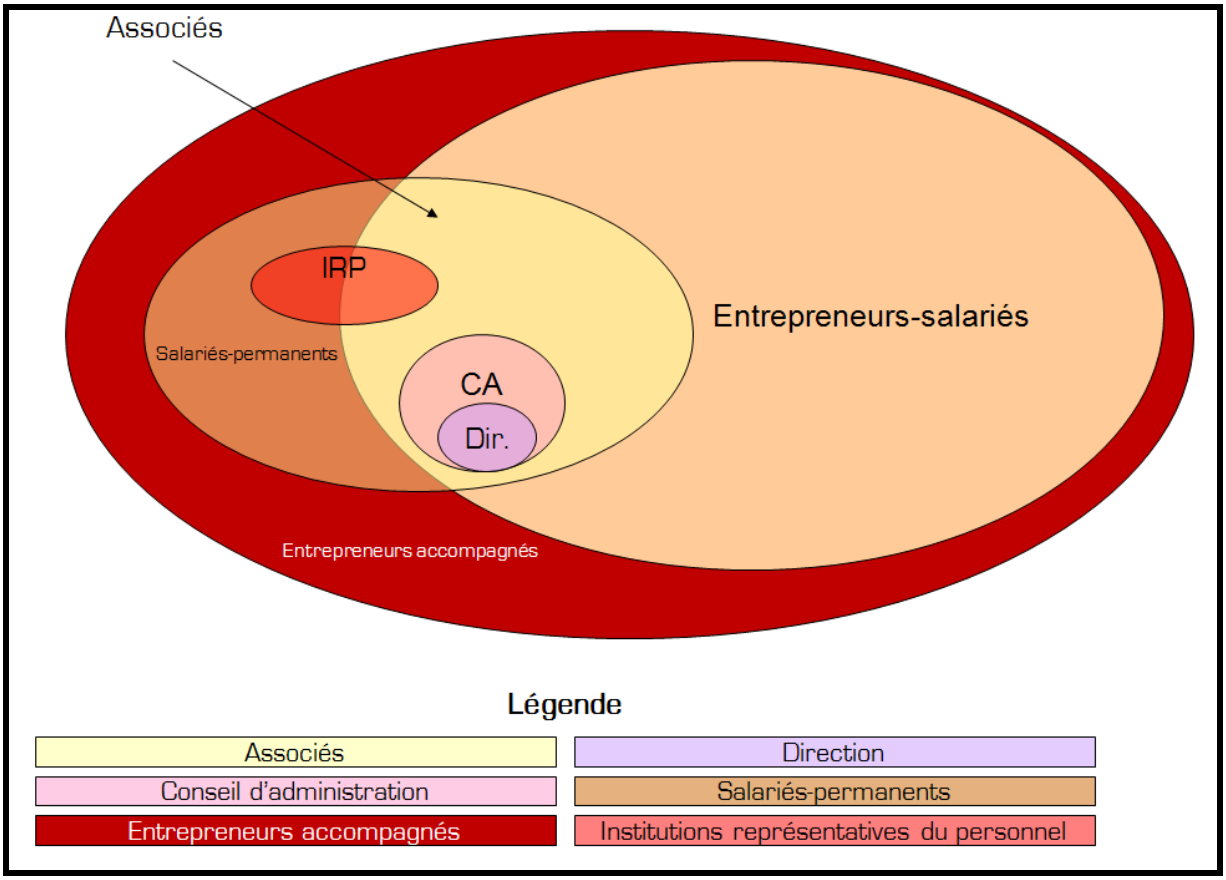
Organisation d'entraide ayant certaines caractéristiques d'une organisation de mouvement suivant la typologie établie par Joseph Haeringer (Cf. 2.3.2 p. 39), Coopaname est une coopérative militante, qui produit collectivement du sens, en particulier au regard de son management des ressources humaines puisqu'il s'adresse aux salariés-permanents et aux entrepreneurs-salariés, eux-mêmes potentiellement associés et membres du conseil d'administration : ceux qui édictent les règles sont les mêmes que ceux qui les suivent.

4.3.1.1. « Ce que vit la coopérative aujourd'hui, je l'ai rêvé. »

Ainsi Élisabeth Bost résume-t-elle son sentiment à l'égard de Coopaname. Elle souligne que la coopérative a bénéficié d'une « *équipe d'exception* » qui a su faire fructifier l'expérience des CAE déjà existantes. Elle avait en tête à la création de Cap services l'idée de ce qu'est Coopaname aujourd'hui mais il fallait les bonnes personnes pour y parvenir. De plus, elle constate que « *les gens s'y trouvent bien* ».

Aujourd'hui, les acteurs de Coopaname peuvent être représentés comme suit :

Schéma 3 - Les parties prenantes de Coopaname



Source – Schéma réalisé par l'auteur

Si les initiateurs de Coopaname sont Élisabeth Bost, Joseph Sangiorgio et Stéphane Veyer, c'est ce dernier qui est la « *figure extérieure* » (E3, E5) de la coopérative. « *Stéphane Veyer incarne le mieux l'idée de la coopérative telle que je l'imagine.* », ses paroles n'étant jamais prises en défaut par ses actes (E1) ; Stéphane Veyer et Joseph Sangiorgio sont les « *stratèges de la structure* », les « *moteurs pour les valeurs, pour l'innovation* » (E4). Pour Joseph Sangiorgio, Stéphane Veyer s'attache au politique et à la stratégie à moyen terme tandis que lui-même s'occupe de la gestion du quotidien et de la stratégie à long terme. Le pouvoir a toujours été partagé, tous deux ont une légitimité forte, peut-être plus mise en avant pour Stéphane Veyer parce qu'il est en contact avec un très grand nombre d'entrepreneurs et assume la représentation médiatique de la coopérative.

Cela évolue progressivement à la fois par le biais de la gouvernance collective - en germe depuis la création de la coopérative - et par la volonté de la direction de mettre en avant les Coopanamiens : outre l'installation du conseil d'administration et l'élection d'une représentation du personnel, en répondant à leurs envies d'implication ou, le plus souvent, en suscitant l'envie de représenter Coopaname. Nous avons vu qu'une formation Porte-parole à destination des associés a été organisée, que des Coopanamiens sont sollicités

pour participer à des colloques, pour siéger dans des commissions locales (par exemple, le comité de développement économique d'un arrondissement parisien) ou écrire des articles.

Toutefois, cela n'empêche pas les critiques de certains salariés-permanents à l'égard des différences entre le discours sur la coopérative et la réalité de ce qu'elle est pour eux au quotidien : « *on perd du temps à essayer de faire coller la réalité du terrain sur ce qu'est, ce que veut être la coopérative.* », « *il porte les lunettes déformantes du dirigeant créateur* » (E4), « *je pense que les entrepreneurs-salariés voient que le discours est différent de la réalité* » (E3).

4.3.1.2. Un double niveau de management

Si Joseph Sangiorgio considère que « *l'on ne peut pas dire qu'il y a, d'un côté, des salariés autonomes et, de l'autre, des salariés soumis à une hiérarchie, qui doivent rendre des comptes* », nous nous intéressons plus particulièrement au management des salariés-permanents, puisque ce travail porte sur la construction du collectif et que les chargés d'accompagnement en sont « *des outils techniques interchangeables* » (E9).

Organisation militante de l'ESS, Coopaname se caractérise par :

- des spécificités en matière de management des équipes, de leadership, de styles de management, de principes et outils de culture d'entreprise.

La démarche pédagogique de Coopaname se traduit dans le management appliqué à la coopérative. « *On discute avec tout le monde de l'utopie Coopaname.* » (Joseph Sangiorgio) résume bien la militance de la direction et ses objectifs.

Les valeurs sont claires et connues de tous. Le partage de celles-ci est un élément essentiel, qui se traduit dans les modalités de recrutement : les chargés d'accompagnement ne sont pas recrutés à partir de leurs diplômes mais de la diversité de leurs expériences et surtout de leur relationnel. Tout est discuté collectivement et les échanges interindividuels institutionnalisés tels que les entretiens annuels n'existent pas ; certains le regrettent (E1), ou sollicitent une rencontre pour mettre à plat des désaccords (E3), un chargé d'accompagnement aimerait échanger plus souvent avec Stéphane Veyer mais « *si jamais j'ai besoin, je sais qu'il est là.* » (E10). L'adhésion aux valeurs et à l'inorganisation apparente de la coopérative est indispensable : « *J'arrive dans une organisation de travail très différente de ce que je connaissais, où tout le monde donne son avis sur tout, où tout se discute, où l'on a du temps pour tout* » (E1).

Le recrutement se fait sur un profil de poste généraliste. Par la suite, les chargés d'accompagnement, en poste, écrivent collectivement un profil de poste plus précis, qui sera utilisé lors des prochains recrutements. Pour ce qui est de la nature de l'accompagnement, la volonté est que les règles ne soient pas écrites pour pouvoir « *faire du sur-mesure en fonction de l'environnement de l'entrepreneur* ». « *C'est un peu comme le système juridique anglo-saxon. La jurisprudence fait qu'on avance.* » (Joseph Sangiorgio).

La direction entretient une relation de proximité avec les salariés-permanents. La qualité de la relation à l'autre est primordiale. Par conséquent, pour ne pas être dans l'embrigadement dans une organisation au projet politique fort, pour ne pas reproduire le vécu de l'entreprise traditionnelle, les aspects procéduraux des outils de gestion des ressources humaines ne sont pas mis en avant, mais ils existent : « *Les règles (la subordination à un cadre qui définit les règles) peuvent évoluer dans un cadre démocratique.* » (Joseph Sangiorgio). Du point de vue du style management, la direction a un style intégrateur qui se caractérise par un intérêt élevé pour le contenu du travail de leurs collaborateurs et pour les relations humaines. Direction et chargés de mission étant tous associés, nous ne sommes toutefois pas dans une situation de travail habituelle : la subordination à la hiérarchie des chargés salariés-permanents est modulée par leur appartenance à l'instance statutaire et aux Institutions Représentatives du Personnel (IRP). Par exemple, comment organiser la médiation des délégués du personnel en cas de désaccord entre la direction et un salarié-permanent lorsque tous appartiennent au conseil d'administration ?

Le travail, souhaité par la direction, sur l'évolution de l'accompagnement est exemplaire d'une certaine autonomie déléguée à un groupe semi-autonome : l'objectif est donné mais les moyens d'y parvenir sont laissés à la discrétion des chargés d'accompagnement, non sans engendrer des inquiétudes et un sentiment d'insécurité (E1, E4). En 2009, les réunions d'équipe du vendredi se sont ainsi transformées en remise à plat de l'accompagnement, puis en espace de régulation du groupe (informations sur les nouveaux entrants, sur les projets et les pratiques de chacun). « *Le basculement du métier d'accompagnement se fait au moment où ils [l'animateur des collectifs et l'animateur des groupes] entrent car ils ont besoin de se former. On met en place pour eux ces réunions du vendredi (…) plus à des fins de formation.* » (Stéphane Veyer). A noter qu'une personne interrogée contredit cela en indiquant que les réunions d'équipe ont lieu depuis la création de Coopaname. Elles sont initialement consacrées à discuter de problèmes de comptabilité entre les chargés d'accompagnement et les comptables, à une époque où le système d'information financier était moins performant (E10). Aujourd'hui, *« les travaux en ateliers rejaillissent sur nous [les comptables] car cela bénéficie à la comptabilité. Si les ateliers n'avaient pas lieu, nous aurions plus de relations [avec les entrepreneurs-salariés], mais cela serait sur des problèmes.* » (E6).

Quant à la construction de la culture d'entreprise, elle passe par la participation aux divers événements collectifs et aux débats sur ce qu'est l'entreprise. En outre, du temps pour intégrer les évolutions est laissé à qui en a besoin (E4). De plus, est fortement encouragé par les sociétaires déjà en place mais aussi par la direction le fait de devenir associé : « *Le fait d'être associé confère plus d'importance.* » (E1), il est « *plus cohérent d'être associé dans le discours* » (E9). Ainsi, après l'assemblée générale de juin 2010, les six chargés d'accompagnement sont associés. C'est une forme de reconnaissance par les pairs de l'adhésion aux valeurs du groupe. Devenir sociétaire peut être considéré comme une consigne implicite, un signal émis par volontairement

par l'encadrement car la légitimité du projet politique de Coopaname passe par le développement de son sociétariat.

- des pratiques de gestion des ressources humaines particulières (spécificités des relations employeurs/salariés, dialogue social, gestion du bénévolat, pratiques en matière de motivation, de rémunération du personnel, gestion des conflits).

Le premier élément notable est que personne n'est nommément en charge de la gestion des ressources humaines depuis la création de Coopaname. La première vague de recrutement destinée à constituer l'équipe d'accompagnement en 2005 se fait collectivement (Cf. 2.3.1.2 p. 35). Du fait de la dépendance de l'activité d'accompagnement de financements publics en diminution et du caractère non stabilisé du fonctionnement de la coopérative, il n'y a ni politique de rémunération clairement identifiée, ni politique de gestion des carrières. C'est la question de la formation qui est la plus lisible, peut-être parce qu'elle est liée à la formation des entrepreneurs-salariés.

Nous avons vu que la spécificité des relations entre employeurs et salariés implique l'innovation en matière de dialogue social (Cf. 3.1.1.2 p. 37) ; le conseil d'administration et la direction installent des contre-pouvoirs : les institutions représentatives du personnel. Le bilan de la première année, publié en juillet 2010, laisse présager que les pratiques de gestion des ressources humaines vont évoluer dans les mois et années à venir : réactualisation des salaires des chargés d'accompagnement, mise en œuvre des obligations patronales (plan de formation, conditions d'emploi des stagiaires, 1% logement, plans senior et handicap, constitution du Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail)… Les chantiers sont nombreux.

Les entrepreneurs-associés et les membres du conseil d'administration assurent leurs missions bénévolement faute de budget dédié (11 réunions du conseil d'administration et un séminaire d'une journée en 2009). La gratification est symbolique mais il ne faut pas que cela empiète sur le temps nécessaire au développement ou au suivi des activités professionnelles. Pour vraiment avoir un rôle actif dans le conseil d'administration, un associé note qu'il faut y consacrer plus de temps que ce qu'il ne le fait : « *Il faudrait y passer des heures en plus pour savoir ce qui se passe et agir concrètement.* » (CB). La question deviendra certainement plus aigue avec le grossissement de la coopérative : comment entretenir la motivation des associés ?

Quant à la motivation des salariés-permanents, elle est également celle de participer au projet politique, ce qui contrebalance la faiblesse des salaires. Toutefois, celle-ci n'a été évoquée que par un salarié-permanent (E3) qui souligne que la coopérative n'a pas de politique de ressources humaines et qu'il est difficile de garder les salariés à Paris dans de telles conditions.

Pour ce qui est de la gestion des conflits, une question nous semble en suspens : les liens entre chargés d'accompagnement et les comptables. Avec le grossissement de la coopérative et l'augmentation du nombre de chargés d'accompagnement devenus les référents des entrepreneurs-salariés, les réunions se sont raréfiées et les liens délités. Ainsi, d'aucun note que « *(…) les*

comptables se vivent en dehors de la coopérative. » (E9) alors que les comptables interrogés regrettent la disparition des réunions d'équipes dont ils étaient parties prenantes.

Nous sommes bien conscient que les éléments développés constituent les composantes d'une photographie à un instant t. Le management des ressources humaines est en devenir. L'objectif est d'appliquer les mêmes règles aux entrepreneurs-salariés et aux salariés-permanents, pour que l'organisation soit exemplaire de ce que peuvent être les structures de l'ESS, qui respecteraient leurs principes jusque dans leur organisation. Ceci est un marqueur fort de la quête de sens de Coopaname.

4.3.2. La « *fabrique de sens* »

La question de la quête du sens de l'action collective est centrale au sein de Coopaname. Les efforts de pédagogie autour de ce que fait Coopaname mais également la mise en débat de sujets sociétaux ou économiques et les efforts de créativité pour faire collaborer les Coopanamiens témoignent de la vitalité de cette quête. En cela, Coopaname est une véritable « *fabrique de sens* », concept développé par François Rousseau[74].

La fabrique de sens est une fabrique de projet[75] (…) dont la logique d'action articule des représentations sociales (les mythes), des pratiques collectives répétées (les rites), l'engagement de l'identité des participants (les tribus) ; et où la question du sens produit est une composante clé du système productif, ce qui permet de subordonner le geste technique (la production de biens ou de services) au geste social (le projet social).

L'analyse qui suit a été réalisée à partir des travaux de François Rousseau portant sur le secteur associatif, transposés au secteur coopératif.

4.3.2.1. Mythe, rites, tribus

Nous avons vu que Coopaname revendique son appartenance à l'ESS ; au-delà de son statut de coopérative, le questionnement sur le sens donné à l'action en témoigne.

Le constat initial, qui préside à la création de la première CAE puis de toutes les autres, est triple :

- Entreprendre seul est difficile.
- La société capitaliste et ses valeurs individuelles dominantes laissent beaucoup de monde sur le bas-côté.
- L'entreprise classique n'est plus porteuse de valeurs fortes pour ses salariés.

Le geste technique de Coopaname consiste à aider à la création d'activité selon des valeurs et des modalités particulières afin de démontrer à la fois que l'accompagnement tel que réalisé par les dispositifs existants est moins efficace et qu'entreprendre à plusieurs est moins risqué et plus aidant pour chaque porteur de projets. La technicité réside dans l'accompagnement individuel couplé à un accompagnement collectif dont les contours évoluent : moments de convivialité, formations, temps d'échanges collectifs variés visant à mieux se connaître et à monter des projets commerciaux à plusieurs.

---

[74] Rousseau F., « *S'associer pour entreprendre la société* », MASTER Mas, IAE de Paris (2009)

[75] La fabrique de projet est une organisation à plusieurs niveaux, qui sont cadrés par des normes et des règles distinctes mais inter-reliées et cohérentes. Elle forme un système de liens sociaux régularisés dont les propriétés structurelles sont à la fois le moyen et le résultat des pratiques qu'elles organisent. L'action y domine les représentations de chacun et les apprentissages permettent l'interprétation de l'organisation tout entière, quelle que soit la position occupée dans le système.

Le geste social, qui précède et conditionne le geste technique, est le caractère non-discriminatoire de cette aide et le dialogue d'égal à égal qui s'instaure entre accompagnant et accompagné. En outre, salariés-permanents de la coopérative et entrepreneurs-salariés sont parties prenantes de la coopérative sur un même pied d'égalité.

L'articulation du geste technique au geste social détermine la « *construction collective du sens* »[76]. « *Les différentes parties prenantes du service produit n'ont pas besoin de partager des valeurs communes pour contribuer à la bonne réalisation de l'action* »[77]. On retrouve ici l'idée que la participation des Coopanamiens à la vie de la CAE peut prendre diverses formes et être plus ou moins régulière, ou que les pouvoirs publics, s'ils soutiennent Coopaname en tant que dispositif de création d'emploi, sont moins intéressés par la perspective de changer le paradigme économique de notre société.

Les trois dimensions de la fabrique de sens sont :

- Le mythe (le projet) est de proposer un nouveau modèle de société, de ré humaniser le travail.
- La tribu (les militants) est composée des Coopanamiens, des CAE proches de Coopaname, des personnes-ressources au sein d'institutions publiques et privées qui soutiennent la coopérative, des étudiants et chercheurs séduits par la démarche[78].
- Les rites (les activités traduites par les gestes technique et social) ont été décrits plus haut.

Les outils de gestion du sens, qui articulent ces 3 dimensions, sont tous les moments collectifs qui ont été présentés, l'accompagnement individuel (le premier entretien et la relation interindividuelle entre le chargé d'accompagnement et l'entrepreneur), les statuts de SCOP-SA qui favorisent la gouvernance collective, l'élection des représentants du personnel, les articles universitaires écrits par des Coopanamiens.

Sur ce dernier point, nous pouvons considérer qu'Élisabeth Bost et Joseph Sangiorgio sont les griots de la première heure ; ils détiennent la connaissance et l'expérience des premières CAE, et permettent le passage du discours à la réalité du fonctionnement de Coopaname. Stéphane Veyer, initié par les griots, est à son tour devenu griot mais également le scribe qui a su valoriser la capitalisation de l'expérience des CAE déjà existantes et porter à la connaissance du monde universitaire les CAE et les particularités de la jeune Coopaname. Il s'est appuyé petit à petit sur un nombre croissant de Coopanamiens : de nouveaux scribes et de nouveaux griots ont émergé. « *Quelqu'un comme Stéphane, c'est contagieux.* » (Élisabeth Bost).

L'émergence de nouveaux porte-parole est due au travail de longue haleine mené par les créateurs de la CAE, les salariés-permanents et les autres

[76] Notion empruntée par François Rousseau à Karl E. Weick
[77] *Ibid.*, p. 10
[78] En 7 mois d'observation, nous avons eu connaissance de 3 travaux d'étudiants en cours portant sur les CAE.

Coopanamiens impliqués de longue date : montrer que les valeurs de la coopérative, donc du groupe, sont certainement celles de chaque Coopanamiens, mais qu'elles s'ignorent ou ne se formulent pas de la même manière. L'aller-retour entre les valeurs individuelles de chacun des Coopanamiens et les valeurs collectives est favorisé par le questionnement permanent sur les pratiques professionnelles de la coopérative, que ce soit pour accompagner, pour soutenir financièrement, pour tenter d'intervenir dans le débat public lorsque l'actualité s'y prête. Il est nécessaire de ne pas observer uniquement ce qui est fait, car ce qui se pense collectivement est tout aussi représentatif de la vitalité de Coopaname et de la construction du sens commun.

A notre avis, Coopaname a su se doter de multiples canaux pédagogiques pour faire sens auprès de chacun des Coopanamiens. S'il est affiché que la participation –quelle que soit sa forme– n'est pas obligatoire, tout est fait pour qu'elle augmente. Cela nous semble être une condition *sine qua non* pour que Coopaname puisse se développer et attirer plus d'entrepreneurs. L'accompagnement individuel nous semble être un moyen non négligeable de promouvoir les valeurs de Coopaname. En effet, comment toucher ceux qui n'assistent pas aux formations, qui ne viennent pas aux réunions mensuelles ni aux divers moments conviviaux et qui ne se connectent pas à l'intranet ? Il serait certainement possible de maintenir un accompagnement individuel pour les personnes les moins avancées dans leurs projets et de davantage travailler sur le discours tenu aux autres lors d'entretiens individuels moins fréquents. Un autre objectif de la coopérative est de travailler sur les savoir-faire en développant les échanges mutuels de compétences. Nous ne pouvons qu'approuver cette orientation au vu de la diversité des profils des Coopanamiens et de l'intérêt que chacun puisse mettre ses connaissances à disposition de la coopérative.

Nous pensons que Coopaname est une organisation inventive et innovante, qui cherche sans cesse à se renouveler, réfléchit sur elle-même et favorise le débat en interne. Nous souscrivons entièrement à ses valeurs, à ses objectifs et à son mode de fonctionnement, que nous avons rarement observé dans le monde associatif que nous connaissons mieux. En ce sens, la critique nous est difficile.

Toutefois, outre le balancement entre une logique institutionnelle d'entraide et une logique de mouvement qui peut engendrer un brouillage des messages à tenir aux Coopanamiens par les salariés-permanents (Cf. 2.3.2.1 p. 39), le seul problème qu'il nous apparaît opportun de souligner est l'incertitude vécue par certains salariés-permanents devant l'apparente absence de directivité de la direction quant à leurs façons de travailler. Il est clair que la direction avait une vision précise de l'évolution de l'accompagnement ; mais il a été donné aux chargés d'accompagnement l'illusion de construire eux-mêmes les formes de cet accompagnement renouvelé. Il nous semble que ceci est emblématique de la volonté de ne pas reproduire un management directif tel que ce que l'on peut observer en entreprise. Mais nous pensons que le sentiment d'insécurité ainsi crée aurait pu être évité en proposant directement de tester une nouvelle

forme d'accompagnement. Nous avons déjà rencontré dans notre parcours professionnel et personnel des situations de ce type dans le monde associatif : nous pensons que l'incertitude, liée à la volonté de l'encadrement de ne pas contraindre, crée beaucoup plus d'insatisfactions que l'introduction de nouveautés sur un mode un peu plus directif, sans, bien évidemment, tomber dans l'autoritarisme. Le fait que l'ensemble des salariés-permanents soient associés montre toutefois qu'ils sont bien dans leur coopérative.

En résumé, Coopaname est une fabrique de sens qui rêverait que ce sens soit construit par tous les Coopanamiens, et qui met en œuvre de multiples dispositifs de gestion pour y parvenir.

4.3.2.2. Représentation schématique

Schéma 4 – Modèle créé par François Rousseau

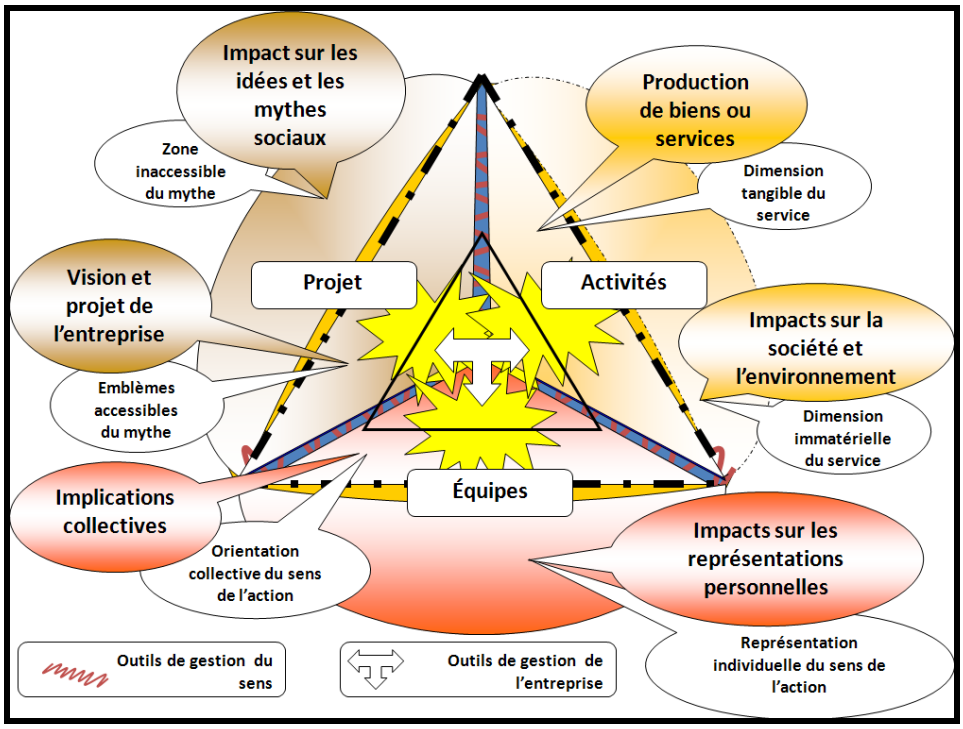
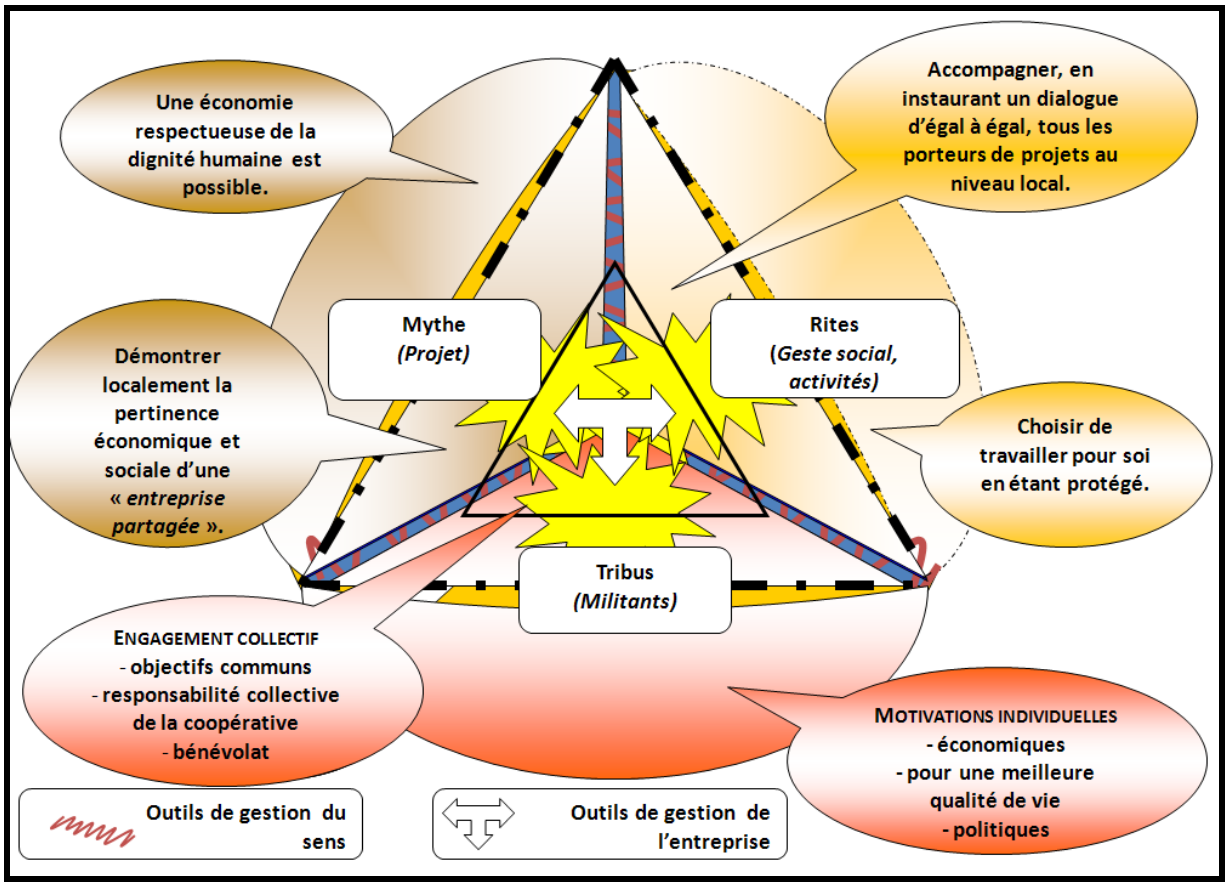

Impact sur les idées et les mythes sociaux
Zone inaccessible du mythe
Production de biens ou services
Dimension tangible du service
Vision et projet de l'entreprise
Emblèmes accessibles du mythe
Projet
Activités
Impacts sur la société et l'environnement
Dimension immatérielle du service
Équipes
Implications collectives
Orientation collective du sens de l'action
Impacts sur les représentations personnelles
Représentation individuelle du sens de l'action
Outils de gestion du sens
Outils de gestion de l'entreprise

Schéma 5 – Application du modèle à Coopaname


Une économie respectueuse de la dignité humaine est possible.
Accompagner, en instaurant un dialogue d'égal à égal, tous les porteurs de projets au niveau local.
Mythe (Projet)
Rites (Geste social, activités)
Démontrer localement la pertinence économique et sociale d'une « entreprise partagée ».
Choisir de travailler pour soi en étant protégé.
Tribus (Militants)
ENGAGEMENT COLLECTIF
- objectifs communs
- responsabilité collective de la coopérative
- bénévolat
MOTIVATIONS INDIVIDUELLES
- économiques
- pour une meilleure qualité de vie
- politiques
Outils de gestion du sens
Outils de gestion de l'entreprise

CONCLUSION

Coopaname donne une large place à l'innovation et aux échanges, proposant à ses membres non seulement de travailler pour eux-mêmes, mais d'être réellement acteurs de leurs choix, c'est-à-dire de prendre le temps de la réflexion et de connaître leur environnement pour mieux le maîtriser. Au-delà, il s'agit de participer à la construction d'un projet de société alternatif. Il n'aurait pu y avoir meilleur terrain de recherche pour faire taire nos doutes sur la mise en pratique effective des valeurs de l'économie sociale et solidaire par les organisations qui se prévalent de lui appartenir.

En termes de management, nous avons toutefois relevé un point de tension susceptible de fragiliser la coopérative : le diagnostic institutionnel montre que si la logique dominante est l'entraide (auto-organisation d'un groupe homogène de personnes), certaines caractéristiques d'une logique de mouvement (action revendicatrice pour un changement institutionnel), présentes dans le discours sur la coopérative, peuvent créer de l'incertitude au sein des Coopanamiens. Les conséquences sont doubles.

D'une part, certains salariés éprouvent un sentiment de malaise, ayant des difficultés à se positionner entre ce discours et leur vécu des accompagnements individuels et collectifs. Ne serait-il pas envisageable de rendre plus lisible pour les salariés-permanents les principes d'encadrement de la direction, découlant de ce qu'est Coopaname et de ce qu'elle devrait devenir ? Des moments de dialogue entre la direction et chacun des salariés-permanents ne pourraient-ils pas être institutionnalisés ? L'objectif serait d'éviter que les questions liées à des situations personnelles ne soient évoquées de manière informelle ou lors d'échanges plus larges avec d'autres Coopanamiens. La direction est la courroie de transmission entre le conseil d'administration et les salariés, quels qu'ils soient, mais en particulier les permanents, qui sont l'ossature de Coopaname. Il est nécessaire d'être vigilant à ce que l'attention portée au collectif ne prenne pas le pas sur la relation individuelle employeur-salarié. Car il nous semble que la coopérative peut, ici aussi, innover et réussir là où l'entreprise classique et la fonction publique ne sont pas des modèles du genre.

D'autre part, cela pourrait être un facteur explicatif de la réserve des Coopanamiens qui ne s'investissent pas ou peu dans le projet politique de Coopaname : ils souhaitent avant tout développer leurs activités pour en tirer des revenus d'existence et ils ne reprendraient pas à leur compte le projet politique, trop inscrit dans la revendication à leur goût. En outre, si toutes les personnes interrogées soulignent que la participation de tous n'est pas possible, nous avons le sentiment qu'elle est pourtant fortement souhaitée et valorisée.

Sur ce dernier point, nous insistons sur la variété des pistes de développement de la participation en cours d'exploration : importants efforts de pédagogie et de dialogue, développement de l'offre de services (accompagnement collectif, outils financiers en gestation, partage d'un local commercial…), meilleure lisibilité de Coopaname dans la presse qui contribue à prendre conscience que

Coopaname est un acteur sérieux du soutien à la création d'activité voire un acteur du débat public en matière de création d'entreprise. Plusieurs chemins permettent ainsi à chacun d'accéder au projet politique de la coopérative et de se le réapproprier au fur et à mesure de sa pratique de Coopaname. La volonté de la direction et du conseil d'administration est bien que les Coopanamiens exercent un contrôle sur la coopérative, niveau le plus poussé de l'échelle de participation développée par Sherry Arnstein[79]. En témoigne la démarche des acteurs historiques de Coopaname : si le pouvoir appartient au départ, à un noyau d'acteurs, tout est fait pour inciter le plus grand nombre à se réapproprier le pouvoir, d'abord en coopérant symboliquement en étant informé et consulté, puis en participant effectivement à la prise de décision et en portant la responsabilité des décisions prises. Cette démarche nous semble singulière et remarquable mais exigeante car la participation démocratique ne se décrète pas.

En cela, il nous semble que Coopaname est une CAE bien particulière dans le paysage des CAE, des coopératives et des organisations de l'économie sociale. Et si le rapport sur l'Économie Sociale et Solidaire « *L'économie sociale et solidaire, entreprendre autrement pour la croissance et l'emploi* », présenté par le député Francis Vercamer, en avril 2010, fait la proposition de « *faciliter le développement des Coopératives d'Activités et d'Emploi* », la contribution de Coopaname à l'essaimage des CAE est indispensable pour que ne soit pas industrialisé un simple dispositif de gestion mais bel et bien le projet politique d'« *entreprise partagée* ».

[79] Arnstein, Sherry R., « *A ladder of citizen participation* », Journal of the American Institute of Planners (1969) cité par Jacques Donzelot (2003), *Faire société – La politique de la ville aux États-Unis et en France*, Ed. du Seuil, p. 183

ANNEXE 1
La charte du réseau Coopérer pour entreprendre

Charte

Coopérer pour entreprendre

Préambule

En signant la présente charte, des entreprises coopératives s'engagent à poursuivre le projet porté par le réseau *Coopérer pour entreprendre*, auquel elles choisissent d'adhérer.

Ces entreprises se sont constituées en Coopératives d'Activités et d'Emploi (CAE) afin d'inventer de nouveaux modèles économiques et de nouveaux rapports au travail, ancrés dans les valeurs de l'économie sociale.

Face aux enjeux socioéconomiques contemporains, et notamment au problème de lemploi, elles entendent proposer des voies d'action différentes, innovantes et exigeantes.

- Entreprises enracinées sur leurs territoires, elles visent à générer de la richesse économique locale en suscitant et en facilitant la création d'activités et d'emplois.
- Entreprises sociales, elles offrent la possibilité d'entreprendre à tous ceux* qui ne trouvent plus ni leur place ni leur compte dans les entreprises classiques, en limitant les risques et en accompagnant la réussite.
- Entreprises d'entrepreneurs, elles proposent de partager un projet entrepreneurial entre pairs, sans *a priori* ni discrimination, et refusent la logique d'assistanat.
- Entreprises pédagogiques, elles permettent l'apprentissage du métier d'entrepreneur en offrant le temps de la réussite et le droit à l'erreur.
- Entreprises mutualisées, elles sont un collectif nourri en commun, auquel chacun contribue en se concentrant sur son savoir-faire, sans craindre l'isolement.
- Entreprises coopératives, elles cherchent à susciter l'envie de travailler ensemble, selon des modes démocratiques.
- Entreprises de l'économie sociale, elles participent à la structuration de réseaux qui ont l'ambition commune de placer l'économie au service des personnes – et non l'inverse.

Dans un contexte de précarisation de l'emploi, d'atomisation du travail, de flexibilisation des normes juridiques et sociales, les Coopératives d'Activités et d'Emploi du réseau *Coopérer pour entreprendre* font un pari : recréer du collectif, du droit, de la sécurité, par et pour la réussite économique et professionnelle de chacun. En cela, elles concrétisent, illustrent et défendent l'idée d'entrepreneuriat collectif et coopératif : « travailler pour soi, réussir ensemble ».

Définitions

Coopérative d'Activités et d'Emploi

Une Coopérative d'Activités et d'Emploi est une entreprise partagée.

---

* Par commodité de lecture, la présente charte est rédigée en recourant uniquement au genre masculin. L'utilisation du genre masculin doit toutefois être comprise comme se référant aux deux sexes.

Elle propose à quiconque souhaite vivre d'un savoir-faire de façon autonome de créer progressivement son propre emploi salarié au sein d'une entreprise coopérative qu'il partage avec d'autres entrepreneurs, et dont il peut devenir l'associé.

Le cadre entrepreneurial de la CAE permet de tester, développer et pérenniser une activité économique, en sécurisant sa démarche, et en bénéficiant d'un accompagnement dans la durée, pour « apprendre en faisant » le métier d'entrepreneur.

Outil de développement local et d'innovation sociale, la Coopérative dActivités et d'Emploi promeut l'idée d'entrepreneuriat collectif et coopératif comme alternative à l'entreprise classique.

Entrepreneur-salarié

L'entrepreneur-salarié est pleinement entrepreneur *et* pleinement salarié.

- Pleinement entrepreneur, il a choisi de prendre son destin professionnel en main et de vivre en toute autonomie de son ou ses savoir-faire. Il est libre de ses choix professionnels, de sa politique commerciale et de l'organisation de son travail. Lui seul finance son propre emploi, c'est-à-dire, principalement, son salaire et les prélèvements sociaux et fiscaux afférents. S'il quitte la CAE, il devient propriétaire de son activité et de sa clientèle.
- Pleinement salarié, il a choisi d'exercer son activité, plus ou moins durablement, dans le cadre d'une entreprise coopérative qu'il partage avec d'autres salariés. Il en connaît les valeurs, les règles, les possibilités et les limites, et se doit de demeurer dans le cadre juridique, professionnel et assurantiel établi de concert avec la CAE. Les relations qu'il entretient avec elle relèvent du droit du travail : il se soumet pleinement à ses obligations de salarié, au même titre que le représentant légal de la CAE se soumet pleinement à ses responsabilités d'employeur.

Objectifs

Les Coopératives d'Activités et d'Emploi du réseau *Coopérer pour entreprendre* poursuivent un double objectif :

- Permettre à des porteurs de projet de vivre de leurs savoir-faire en toute autonomie économique et professionnelle, en leur procurant une alternative à la création d'entreprise classique et un accompagnement dans la durée ;
- Inventer au quotidien des entreprises innovantes, exigeantes et exemplaires, qui défendent l'idée d'entrepreneuriat collectif et coopératif, contribuent au développement économique des territoires sur lesquels elles sont ancrées et à la diffusion des valeurs de l'économie sociale.

Ces deux objectifs sont indissociables et d'égale valeur ; la poursuite de l'un contribue à la recherche de l'autre.

Coopérer pour entreprendre

Coopérer pour entreprendre rassemble et représente les sociétés coopératives signataires de la présente charte, et impulse le projet politique qu'elles se donnent en commun. L'utilisation de la dénomination « Coopérative d'Activités et d'Emploi », dont l'UES *Coopérer pour entreprendre* est la propriétaire légale, est soumise à son accord.

Les Coopératives d'Activités et d'Emploi, chacune à son niveau, sur son territoire, et selon ses moyens, participent à l'effort de mutualisation des pratiques et des expériences, au développement et à la représentation du réseau, et aux démarches de recherche-action initiées par *Coopérer pour entreprendre*. Chacune a vocation à devenir sociétaire de l'UES *Coopérer pour entreprendre*.

Réseau transnational, *Coopérer pour entreprendre* s'inscrit dans une démarche interculturelle et favorise la reconnaissance des territoires dans leur spécificité.

Engagements

Promouvoir le développement de l'entrepreneuriat collectif et coopératif

1. La CAE est l'entreprise partagée de ses salariés, qu'ils soient entrepreneurs ou permanents. Tous y mutualisent leurs compétences individuelles. Chacun a vocation à participer au projet collectif, à devenir associé de la coopérative, et à y prendre des responsabilités.
2. Il n'existe pas de contrainte en matière de coopération. La pédagogie coopérative de la CAE passe par l'exemplarité de ses modes de fonctionnement : ils doivent susciter l'envie de coopérer, en laissant le temps et la liberté à chacun de tracer son propre chemin.
3. Les entrepreneurs contribuent au fonctionnement de la CAE proportionnellement à leur chiffre d'affaires ou à leur marge brute, selon un taux égal pour tous.
4. Les entrepreneurs devenus associés sont la richesse de la CAE. Après avoir constitué leur propre emploi au sein de la coopérative, ils ont fait le choix de continuer à contribuer humainement et financièrement à son projet d'entrepreneuriat collectif. Ensemble, ils peuvent se donner des règles de mutualisation ou de contribution plus poussées : ils forment alors, au sein de la CAE, une « Coopérative d'Emploi ».

S'inscrire dans une logique de développement local durable

5. La CAE participe à la mission générale d'aide à la création d'activités économiques sur son territoire. Elle intervient dans sa spécificité aux côtés d'autres structures, dans une logique de complémentarité, et non de concurrence.
6. La CAE est cofinancée par des partenaires extérieurs qui s'engagent à soutenir sa mission de développement économique local. Ce soutien permet de ne pas sélectionner les porteurs de projets selon leur rentabilité économique pour la CAE, d'apporter un accompagnement sans réserve au lancement de leur activité et le temps nécessaire à leur réussite.
7. La CAE noue sur son territoire un dialogue constructif avec les administrations, les services du travail et de l'emploi et les partenaires sociaux.
8. La CAE s'engage à réunir régulièrement un comité constitué de ses partenaires, financiers ou non, et à lui présenter en toute transparence les éléments de son activité.

Participer au projet politique de l'économie sociale

9. La CAE véhicule et promeut les valeurs démocratiques de l'économie sociale. Elle a l'ambition d'être exemplaire quant à ses modes de gestion et de management internes, favorisant la prise de responsabilités, la formation de ses salariés, leur protection sociale, et leur épanouissement professionnel.
10. La CAE encourage la formation et l'éducation coopérative de ses membres, leur participation à des travaux de recherche-action et leur engagement dans les structures représentatives de l'économie sociale.
11. Ecole des coopérations, la CAE contribue à l'émergence, à la structuration et à l'animation de formes coopératives, mutualistes ou associatives d'organisation économique sur son territoire.

Exercer sa mission avec la plus haute exigence

12. Sauf incompatibilité technique justifiable, la CAE accueille toute personne souhaitant vivre de son savoir-faire, prête à engager son projet et adhérant *a minima* à l'idée d'entrepreneuriat collectif et à la nécessaire relation de confiance réciproque qu'elle implique. Il n'existe aucune sélection selon le profil sociodémographique des personnes, ou la rentabilité économique attendue de leur projet.
13. La dynamique de la CAE repose sur la diversité des profils et des activités qui s'y côtoient. La coopérative d'activités ne peut limiter ses activités à un secteur ou à une filière donnée que de façon exceptionnelle, lorsque cette spécialisation s'avère techniquement indispensable.
14. La CAE apporte à tout porteur de projet accueilli et à tout entrepreneur accompagné un conseil objectif, bienveillant, prudent et désintéressé sur son projet et les modalités de sa mise en œuvre.
15. La CAE s'engage à gérer les opérations comptables de chacun de ses entrepreneurs dans son seul intérêt, et en toute transparence pour lui.
16. La CAE s'interdit de procurer à ses entrepreneurs des biens ou des prestations de service complémentaires dans un but lucratif.
17. Un contrat de travail pérenne, convenant d'un salaire fixe et évolutif, est le lien normal qui unit l'entrepreneur à la CAE. Toute autre forme de lien juridique, permettant notamment à l'entrepreneur, avant la signature du contrat de travail, de tester son projet dans le cadre juridique que lui prête la CAE, devra être conçu comme transitoire.
18. La CAE accepte le principe d'audit de ses pratiques au regard de la présente charte.

Adoptée à l'unanimité par l'Assemblée générale de l'Union d'Economie Sociale Coopérer pour Entreprendre le 15 juin 2006.

ANNEXE 2
La « biodiversité » des CAE (E11)[80]

En 2007, 159 personnes issues de 6 CAE ont répondu à 20 questions en ligne.

Les entrepreneurs-salariés ne recherchent pas en premier lieu argent, notoriété et pouvoir mais plutôt un certain équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Ils attendent de la CAE qu'elle leur facilite la démarche entrepreneuriale par le biais d'un regard bienveillant sur leur projet plutôt qu'à coup de formations classiques en management.

Ce qui a incité les Coopanamiens à rejoindre la coopérative est avant tout la prise en charge des aspects comptables et administratifs de leurs activités, puis les valeurs coopératives ; l'appartenance à un collectif et les possibilités de mutualisation avec d'autres entrepreneurs n'arrivent que bien plus loin dans les motivations. Concrètement, les Coopanamiens ne recherchent pas à développer leur réseau professionnel. L'auteur fait l'hypothèse de « *l'existence d'un hiatus entre un attrait théorique pour la coopération, et une attente pratique envers le collectif finalement assez faible.* »

Concernant l'adhésion au projet politique proposé par la CAE, l'étude montre que les entrepreneurs-salariés des CAE n'ont pas pour objectif de créer des entreprises individuelles et qu'ils ont par conséquent fait leurs les valeurs du réseau Coopérer pour entreprendre ; ils souhaitent devenir sociétaires de la coopérative ou créer une entreprise collective avec des associés. Un élément intéressant est la corrélation entre l'âge et les suites données au projet : « *De façon claire, plus on vieillit, moins on a envie de créer son entreprise individuelle, et plus on semble intéressé par le sociétariat au sein de la Coopérative.* ». La CAE semble convenir plus particulièrement aux 30-40 ans et aux 40-50 ans. L'auteur fait l'hypothèse qu' « *après 40 ans, l'entreprise classique est beaucoup plus souvent rédhibitoire qu'avant : soit qu'elle vous a rejeté à tel point que vous ne voulez plus y retourner, soit qu'elle vous rejette au quotidien tandis que vous frappez à sa porte pour une éventuelle embauche.* »

L'analyse est affinée en ventilant les réponses aux questions par CAE d'appartenance. L'hypothèse de l'auteur selon laquelle « *le contenu du discours de la CAE et la présentation qu'elle fait d'elle-même* » influe sur la typologie des personnes qui entre dans une CAE. Les entrepreneurs-salariés de Coopaname notamment envisagent plus souvent de devenir sociétaires ou de créer une entreprise collective, et citent plus souvent les valeurs coopératives comme raisons de leur adhésion à Coopaname. Or, le discours de Coopaname est plus politique que les autres coopératives, à l'exception d'une autre.

La dernière partie de l'enquête concerne les collaborations entre entrepreneurs-salariés, qui sont le plus souvent des « *coups de mains gratuits* », et peu de relations commerciales.

L'auteur conclut en dressant une typologie des entrepreneurs-salariés :

1/3 adhère pleinement au projet politique, sont intéressées par les démarches entrepreneuriales collectives.

1/3 est attaché à la coopérative parce qu'ils y trouvent efficacité et amélioration de leur projet individuel.

[80] A partir de : Stéphane Veyer (2007) *Le méso-entrepreneuriat : nouvelle formule des CAE*. Diplôme CNAM-CESTE de dirigeant de coopérative d'activités et d'emploi, mémoire

1/3 est consommateur des services proposés.

En sus de cette étude, préalablement aux Universités d'automne 2007, 113 entrepreneurs-salariés (142 entrepreneurs-salariés présents au 31 décembre 2007) ont répondu à un questionnaire en ligne :

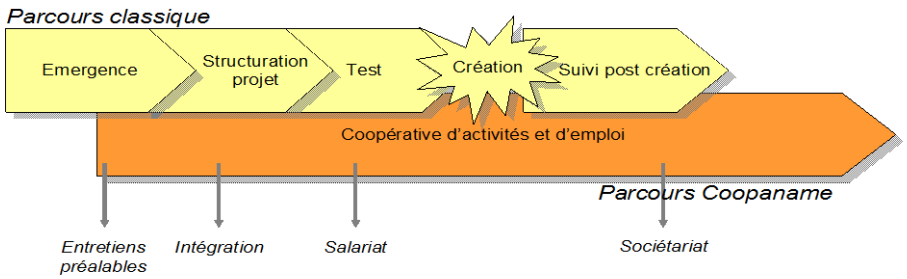
73 % des répondants est rassuré d'appartenir à Coopaname et 40 % déclare que leur vie personnelle détermine l'organisation de leur travail.

60 % d'entre eux se déclare plus heureux et/ou épanoui à l'heure de l'enquête.

68 % est fier de son appartenance à Coopaname : 31 % en informe systématiquement leurs clients et 37 % ne manque jamais une occasion de leur dire.

ANNEXE 3
Extraits du bilan statistique et du rapport de gestion 2009

Parcours classique / Parcours Coopaname



Chiffres clés de Coopaname au 31 décembre 2009

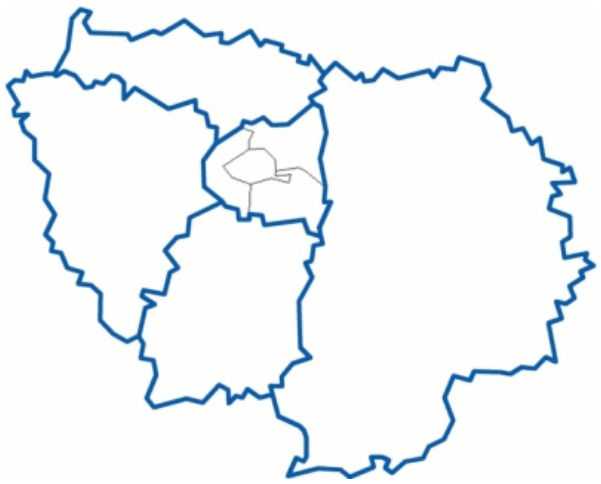
- 336 entrepreneurs accompagnés au total
- … dont 252 entrepreneurs-salariés
- … dont 41 entrepreneurs-associés
- 3 765 704 euros HT de CA réalisés par les entrepreneurs en 2009

L'activité d'accompagnement

(La période considérée va du 1er janvier 2009 au 16 décembre 2009)

	Entretiens préalables	*Intégration*	*Salariat*	*Sociétariat*
Paris-Est	*43*	*18*	*12*	*2*
Paris-Sud	*61*	*12*	*13*	*1*
Nanterre / 92	*72*	*35*	*25*	*1*
Val-de-Marne	*52*	*26*	*11*	*0*
Plaine Co / 93	*51*	*23*	*11*	*0*
TOTAL	***289***	***114***	***72***	***4***

Lieu de résidence des entrepreneurs présents au 16 décembre 2009

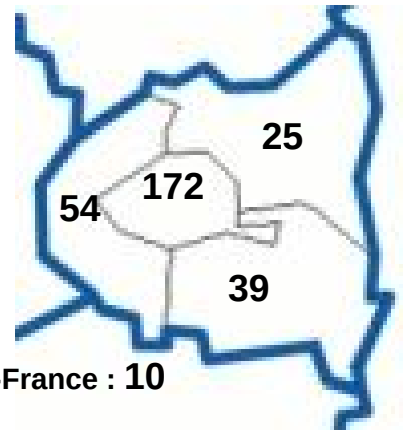


4

16

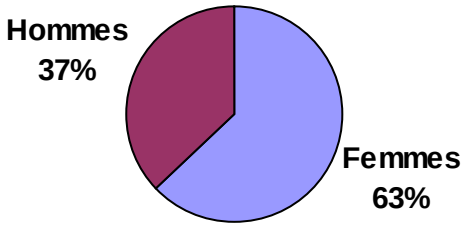
7

18

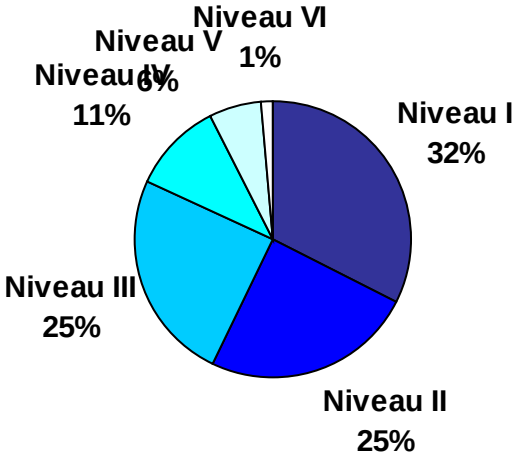


Hors Île-de-France : 10

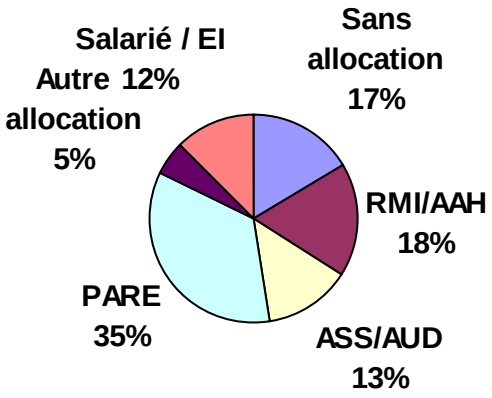
Sexe des entrepreneurs présents au 16 décembre 2009



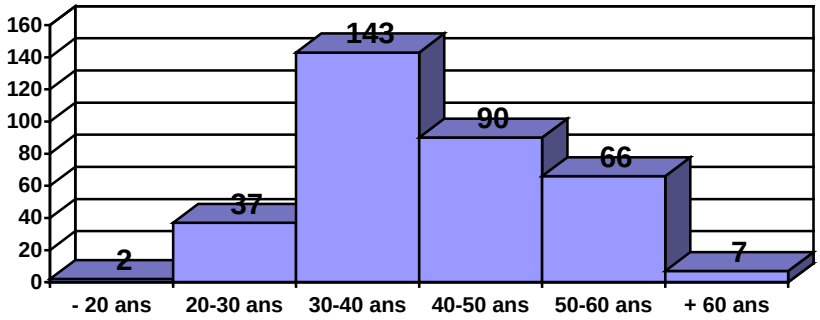
Niveau d'études des entrepreneurs présents 16 décembre 2009



Statut social des entrepreneurs présents au 31 mai 2009



Age des entrepreneurs présents au 31 mai 2009


160
140
120
100
80
60
40
20
0
2
37
143
90
66
7
- 20 ans
20-30 ans
30-40 ans
40-50 ans
50-60 ans
+ 60 ans

La sortie de Coopaname

115 entrepreneurs ont quitté Coopaname sur la période, dont 60 durant la période de test initial du projet, avant les premières facturations.

Motif	Paris Est	Paris Sud	Nanterre (92)	Val-de-Marne	Plaine Commune (93)	Total
Abandon	9	6	12	2	7	36
Travail salarié	7	7	2	4	1	21
Création d'entreprise*	4	5	4	2	5	20
Autre création**	4	3	1	5	2	15
Autre**	6	5	9	2	1	23
Total	30	26	28	15	16	115

* Dont 3 ont rejoint une coopérative
** Création sous forme associative (1), poursuite dans une autre CAE (2), auto-entrepreneuriat (11)
** Déménagement, suspension, sortie du fait de la coopérative, retraite, formation, sans suite, maladie

Les résultats économiques

(Extrait du rapport de gestion sur les opérations de l'exercice clos le 31 décembre 2009)

3. Les principaux indicateurs économiques

De manière formelle, les soldes intermédiaires de gestion de notre société ont évolués de la manière suivante :

	2 009	2 008	%
Chiffre d'affaires	3 765 704	3 189 543	18%
Marge commerciale	43 141	42 210	2%
Production de l'exercice	3 625 791	3 122 086	16%
marge brute de production	3 221 745	2 890 220	11%
marges commerciale + production	3 264 886	2 932 430	11%
Valeur ajoutée	2 551 315	2 111 340	21%
Excédent brut d'exploitation	27 669	62 812	-56%
Résultat d'exploitation	6 457	19 247	-66%
Résultat courant avant impôts	-546	3 275	-117%
Résultat exceptionnel	19 521	-2 880	-778%
Résultat de l'exercice	21 109	286	7281%

Nous constatons une progression constante du chiffre d'affaires, des marges et de la valeur ajoutée. En revanche, l'excédent brut d'exploitation et les résultats (hors résultat exceptionnel) sont en baisse. Cela s'explique par une augmentation considérable du résultat bénéficiaire des entrepreneurs salariés, malheureusement grevé par une perte des structures à hauteur de 70 643 €.

Résultats après intéressement	**2009**	**2008**	%
Entrepreneurs bénéficiaires	416 062	281 840	48%
Entrepreneurs déficitaires	-324 310	-289 790	12%
Sous-total 1	**91 751**	**-7 950**	12%
Structures et collectif	-70 643	8237	-958%
Sous-total 2	**-70 643**	**8 237**	

Total 1 + 2	**21 108**	**286**	

Parce que beaucoup plus représentatif de l'activité réelle de la coopérative, vous trouverez ci-après un comparatif de l'évolution des produits de notre société entre 2008 et 2009 qui tient compte des flux internes. Dans les cas de ventes ou de prestations internes, les produits des uns deviennent les charges des autres.

	2009	2008	%
Coopérative	5 038 375	4 319 292	17%
Entrepreneurs salariés	4 206 659	3 479 217	21%
Structures	794 636	840 075	-5%
Frais de gestion internes	347 010	291 109	19%

Les Structures ont durement souffert de l'entrée dans leur quatrième année des conventions de partenariat qui les lient au Conseil Régional, chaque établissement subissant une baisse de 55 % de son soutien sur les sept derniers mois de l'année.

La part de chiffre d'affaires des Structures par rapport au chiffre d'affaires de la coopérative reste stable autour de 19%.

L'évolution des salaires, autre indicateur important est la suivante :

Salaire bruts	2009	2008	%
Coopérative	2 230 536	1 767 857	26%
Entrepreneurs salariés	1 785 360	1 373 825	30%
Structures	445 177	417 584	7%

La coopérative compte, au 31 décembre 2009, 292 salariés correspondant à 94,5 équivalents temps plein.

Enfin, pour mémoire, le montant de l'intéressement 2009 est de 149 279 € (121 620 € en 2008) pour les entrepreneurs salariés, intéressement qui se calcule sur les résultats analytiques bénéficiaires.

Le résultat bénéficiaire est de 21.108,81 € après déduction des amortissements et provisions règlementaires et justifiées, que nous vous proposons d'affecter selon la répartition suivante :

- Réserve légale (15%), soit 3 166,32 €
- Fonds de développement (35%), soit 7 388,08 €
- Répartition Travail (50%), soit 10 554,41 €

ANNEXE 4
Mode d'emploi
La gouvernance de Coopaname (2009)
(Document interne)

Quel est le statut juridique de Coopaname ?

Coopaname est une SCOP (régie par la loi du 19 juillet 1978) organisée sous forme de SA (tel que ce type de société est défini dans le Code des Sociétés). Comme toute SCOP, Coopaname n'a pas de capital fixe, mais un capital variable, qui évolue notamment chaque mois, par la transformation en capital social de 3% des salaires bruts de chacun des associés-salariés.

On peut écrire l'appellation officielle et complète de Coopaname de trois manières (au choix !) :

- SCOP-SA à capital variable
- Société Coopérative Ouvrière de Production Anonyme à capital variable
- Société Coopérative de Production Anonyme à capital variable

Quelle législation encadre les « coopératives d'activités et d'emploi » ?

« Coopérative d'activités et d'emploi » (CAE) n'est pas un statut juridique spécifique. C'est un projet politique, une manière de s'organiser, que partagent les soixante-dix entreprises coopératives environ qui, en France, ont choisi cette appellation. Il n'y a donc pas de droit spécifique aux CAE : c'est la législation courante sur les SCOP, les SA ou le droit du travail « normal » qui s'applique.

En théorie, seules les entreprises signataires de la charte « Coopérer pour entreprendre » et qui adhèrent à ce réseau (c'est le cas de Coopaname) ont le droit d'utiliser l'appellation « Coopérative d'Activités et d'Emploi ». En pratique, ce n'est pas le cas.

A noter : l'un des chantiers les plus importants de Coopaname est justement de créer un droit spécifique opposable aux tiers, en le faisant reposer sur le dialogue social avec les institutions représentatives du personnel.

Une SCOP, qu'est-ce que c'est ?

Une SCOP est une Société Coopérative Ouvrière de Production. Il s'agit d'une société commerciale, qui vit et se développe dans le secteur concurrentiel avec les mêmes contraintes de gestion et de rentabilité que toute entreprise. Mais une SCOP n'est pas une société de capitaux : c'est une société de personnes. Autrement dit, la SCOP n'est pas la propriété de ses actionnaires, mais l'usufruit de ses usagers – en l'occurrence, de ses salariés, qui « utilisent » la SCOP comme un outil de production afin de vivre de leur travail.

Les salariés sont par conséquent les associés majoritaires de la SCOP. Ils ont tous vocation à devenir associés (ou « sociétaires » ou « coopérateurs ») dans des modalités définies par les associés existants et avec leur accord. Les associés décident ensemble des grandes orientations de leur entreprise et désignent démocratiquement leurs dirigeants. Ils décident aussi annuellement de la clé de répartition des bénéfices en trois parts :

- Une part rémunérant le travail (minimum 25 % ; à Coopaname, habituellement 50 %), et revenant à l'ensemble des salariés sous forme de participation.

- Une part rémunérant le capital (maximum 33 % ; à Coopaname, habituellement 0 %), et revenant à l'ensemble des associés sous forme de dividendes.
- Une part servant la consolidation de l'entreprise elle-même (minimum 25 % ; à Coopaname, habituellement 50 %), par la constitution de « réserves impartageables ». Ces réserves sont le patrimoine commun des salariés actuels et futurs de l'entreprise coopérative. Elles ne peuvent être distribuées à qui que ce soit. En cas de cessation de l'activité de la Coopérative, elles sont obligatoirement versées à un fond coopératif, à une autre coopérative ou à une institution d'intérêt général.

Quels sont les fondements de la démarche coopérative ?

Nés au milieu du XIXe siècle, les principes qui fondent les coopératives sont aujourd'hui plus modernes que jamais : instauration de la démocratie dans l'économie, émancipation de l'être humain, transmission entre générations de moyens économiques au service des individus. Le mouvement coopératif participe au projet politique de l'économie sociale : transposer la devise « Liberté, Égalité, Fraternité » dans l'économie, et ainsi la mettre au service de l'être humain (et non l'inverse !).

Qu'est-ce que le principe de « double qualité » ?

C'est l'un des fondements de l'économie sociale en général, et des coopératives en particulier (mais aussi des mutuelles ou de certaines associations), autrement dit de toutes les sociétés de personnes. La double qualité est l'idée que le bénéficiaire et le sociétaire sont une seule et même personne. Autrement dit : quand je bénéficie d'un outil économique, j'ai mon mot à dire quant à son fonctionnement ! Il existe, aux côtés des SCOP, une quinzaine d'autres types de coopératives reposant sur la même idée : coopératives d'achats, agricoles, d'artisans, banques coopératives, coopératives de copropriétaires, scolaires, de consommateurs etc.

Sociétaire / actionnaire … quelles différences ?

Comme toute entreprise Coopaname a un capital social. Toutefois, le capital d'une SCOP (composé de parts sociales, détenues par les sociétaires / associés), n'a pas le même sens que celui d'une entreprise classique (composé d'actions détenues par des actionnaires).

Les actions sont des titres de propriété : on peut les acheter et les vendre, et tirer à l'occasion une plus value. Collectivement, les actionnaires d'une entreprise classique sont propriétaires de celle-ci : ils peuvent la délocaliser, la céder, la détruire. Leur poids dans les décisions est fonction du nombre d'actions qu'ils détiennent. L'entreprise fonctionne pour leur apporter un profit financier.

Les parts sociales d'une Scop ne sont pas des titres de propriété, mais des participations à un usufruit. Elles sont détenues majoritairement par les salariés. On ne peut devenir associé qu'avec l'accord de l'assemblée générale des associés existants. Quand un nouveau sociétaire arrive, la Scop crée de nouvelles parts sociales. Quand il se retire, la Scop lui rachète, sans plus value : en tout état de cause, il ne peut vendre ses parts à personne d'autre ! Chacun dispose d'une voix dans les votes, quel que soit le nombre de part détenues, l'ancienneté ou la fonction au sein de la Scop. L'entreprise fonctionne pour répondre aux besoins de ses salariés : elle est un outil de travail partagé, qui a vocation à être légué à la génération suivante.

A qui appartient la SCOP Coopaname ?

A elle-même ! Autrement dit, à personne, sauf à son propre projet. Collectivement, les sociétaires de Coopaname ne sont pas les propriétaires de la CAE, mais ses usufruitiers : ils gèrent ensemble la Scop, l'utilisent pour qu'elle réponde à leurs besoins, « l'entretiennent » pour qu'elle soit un outil de travail performant pour tous. Ils ne peuvent toutefois pas la vendre pour en tirer un profit : en devenant sociétaires, ils ont pris l'engagement de chercher à pérenniser Coopaname en tant qu'outil de travail partagé, ayant vocation à durer. Chaque année, 50 % du résultat de Coopaname est placé dans les réserves impartageables de la Scop : ces réserves n'appartiennent à personne sauf à Coopaname (les autres 50 % sont versés en participation aux salariés). Si Coopaname devait cesser son activité, ces réserves profiteraient à d'autres coopératives.

Quel est le projet de Coopaname ?

Le projet de Coopaname consiste à poursuivre deux objectifs en parallèle en faisant le pari qu'ils se nourrissent mutuellement :

1. Permettre à des personnes de vivre de leurs savoir-faire en toute autonomie économique et professionnelle, en leur procurant une alternative à la création d'entreprise classique ;

2. Inventer au quotidien une organisation innovante et exemplaire, qui sera efficace économiquement parce qu'elle sera exigeante socialement.

Ce projet est intangible. En entrant dans le capital de Coopaname, les sociétaires font le choix de servir ce projet. La logique du sociétariat n'est donc pas une logique de pouvoir, mais une logique d'engagement.

Qui dirige Coopaname ?

Au cœur de la gouvernance de la coopérative se trouve le Conseil d'Administration. Il est composé de 8 administrateurs, tous associés-salariés de la coopérative, et élus par l'ensemble des associés de la coopérative pour deux ans.

Individuellement, les administrateurs n'ont aucun pouvoir ni à l'intérieur de la coopérative (auprès des entrepreneurs ou de l'équipe permanente) ni à l'extérieur. Collectivement, en revanche, le conseil d'administration a droit de regard ou de décision sur l'ensemble des activités de la coopérative.

Le conseil d'administration de Coopaname se réunit en principe tous les mois. Il est présidé par Anne Chonik-Tardivel, qui, dans cette fonction, est garante du projet de la coopérative.

Le Conseil d'Administration a nommé en son sein un Directeur Général (Stéphane Veyer) et un Directeur Général Délégué aux finances (Joseph Sangiorgio). Tous les deux sont révocables à tout moment par le Conseil d'Administration. De manière pratique, c'est le Directeur Général qui est le chef d'entreprise, tant à l'intérieur, qu'à l'extérieur de celle-ci. Vis-à-vis des tiers, le Directeur Général Délégué a les mêmes pouvoirs que le Directeur Général. Ensemble, ils dirigent Coopaname au quotidien.

Par ailleurs, un certain nombre de commissions de travail animées par des associés et pilotées par un administrateur référent ont été mises en place par le Conseil d'Administration afin qu'elles prennent en charge, avec une vaste autonomie, les projets de développement internes à la Coopérative (protection, formation, outils financiers, communication, recherche).

Comment est financé Coopaname ?

L'entreprise partagée qu'est Coopaname est financée par le « pot commun », autrement dit un prélèvement de 10 % du chiffre d'affaires généré par chacune des activités économiques de la coopérative.

L'accompagnement individuel dont bénéficie chaque entrepreneur dans la coopérative – et le fait qu'il n'y aucune sélection des entrepreneurs à l'entrée – est financé sur conventionnement avec les pouvoirs publics, au titre de la création d'activité locale ou de l'insertion par exemple. Ces partenaires publics sont l'État, la Région, les Départements, les Communes ou communautés de communes, l'Europe.

Enfin, la dimension innovante du projet Coopaname est soutenue par des fondations d'entreprises de l'économie sociale (Fondations Bruneau, Macif, Crédit Coopératif) et certaines institutions comme la Caisse des Dépôts et Consignations, la DIIESES ou la Direction Régionale du Travail.

Quelle est l'histoire juridique de Coopaname ?

Coopaname a été créée courant 2003 sous la forme d'une SARL coopérative loi 1947, sous l'impulsion de *Coopérer pour entreprendre* et notamment de sa déléguée générale, Élisabeth Bost, première gérante de Coopaname. En avril 2005, elle s'est transformée en SCOP-SARL loi 1978 dirigée par un gérant ou deux cogérants selon les époques. En décembre 2008, Coopaname s'est transformée en SCOP-SA dirigée par un Conseil d'Administration au sein duquel siègent un directeur général et un directeur général délégué.

En quoi consiste la « transformation en SA » de fin 2008 ?

Coopaname était une SCOP et elle le reste. Ce qui a changé, le 12 décembre 2008, c'est le mode de gouvernance : Coopaname était une SCOP qui fonctionnait sur le modèle d'une SARL (avec deux cogérants) ; elle est à présent une SCOP qui fonctionne sur le modèle d'une SA (avec un Conseil d'administration et une direction générale).

Pourquoi avoir transformé Coopaname en SCOP-SA ?

Cette transformation est le fruit d'une longue réflexion entre associés qui a duré presque deux ans, en 2007-2008.

Elle a pour objectif principal l'instauration d'une gouvernance démocratique à échelle d'une entreprise qui a beaucoup et très rapidement évolué en cinq ans d'existence. Trois hiatus étaient peu à peu apparus ces deux dernières années et exigeaient une adaptation de la gouvernance de Coopaname.

Premier hiatus : un pouvoir et des responsabilités concentrées, dans une entreprise en croissance rapide. Le schéma de la SARL est très adapté à la petite entreprise dans laquelle le chef d'entreprise possède tous les pouvoirs et endosse toutes les responsabilités. Quand l'entreprise grandit, ce statut devient déraisonnable. La transformation vers un schéma de SA permet concrètement de transférer les pouvoirs et responsabilités de deux cogérants à un conseil d'administration de huit personnes.

Deuxième hiatus : un développement du sociétariat, mais un recul du rôle des associés. Lorsque Coopaname rassemblait 10 associés, il était simple de les réunir autour d'une table afin qu'ils prennent ensemble telle ou telle décision. Avec 36 associés, cela était devenu impossible. Coopaname devrait connaître un développement fort de son sociétariat dans les mois qui viennent : il fallait instaurer une forme de représentation des associés qui puisse être un organe de décisions opérationnelles. C'est exactement le rôle du Conseil d'Administration.

Troisième hiatus : une gouvernance entre les mains de l'équipe permanente, alors que Coopaname est de plus en plus une « entreprise partagée ». A mesure qu'elle a grandi et qu'elle a renforcé son projet d'entrepreneuriat collectif, la coopérative a créé de la richesse collective : réserves impartageables issues des résultats comptables de tous, volant de trésorerie indifférencié, volume global de cotisations à des organismes collecteurs de la formation professionnelle etc. La gestion de cette richesse collective, tant dans ses grandes orientations stratégiques que dans les opérations quotidiennes, posait un réel problème de gouvernance tant que la coopérative restait dans les seules mains de ses « permanents fondateurs ». Au-delà de cet aspect financier, il était incohérent de construire une « entreprise partagée » sans que le pouvoir et les responsabilités le soient ! Dans le schéma SARL, les deux cogérants étaient forcément des salariés « permanents » dont le métier est l'accompagnement des activités des entrepreneurs. Dans le schéma SA, le Conseil d'Administration est bien représentatif de l'ensemble de la coopérative, et les entrepreneurs-salariés y sont majoritaires.

Comment sont choisis les administrateurs ?

Ils sont élus par les sociétaires et parmi les sociétaires selon un principe démocratique 1 personne = 1 voix, quel que soit le capital détenu, le rôle dans l'entreprise ou l'ancienneté. Chaque administrateur est élu pour deux ans, renouvelables deux fois. Chaque année, le conseil d'administration est renouvelé pour moitié.

A la création de la SCOP-SA, les associés ont émis cinq vœux permanents pour les élections des administrateurs (ces vœux ont été parfaitement respectés à l'occasion de la première élection) :

Qu'au sein du conseil d'administration, il y ait toujours au moins une majorité de femmes, dans la mesure où elles représentent les 2/3 des salariés de la coopérative aujourd'hui (ce qui exige un minimum de candidatures parmi les associés !) ;

Qu'au sein du conseil d'administration, il y ait toujours au moins une majorité d'entrepreneurs-salariés ;

Que les fonctions de Présidence du Conseil d'Administration et de Direction Générale soient distinguées et confiées à deux personnes différentes (autrement dit : pas de PDG, mais un « P » et un « DG ») ;

Que la fonction de Présidence du Conseil d'Administration soit confiée à un entrepreneur-salarié en exercice ;

Que la fonction de Directeur(-trice) Général(e) soit confiée à un administrateur (cette fonction de chef d'entreprise étant aussi, par définition, un emploi salarié temps plein, cela exige qu'au moins un membre de l'équipe permanente soit toujours élu au conseil d'administration).

Quels sont les moyens du Conseil d'Administration ?

Afin de pouvoir réellement faire son travail, les administrateurs disposeront de quelques moyens. Un budget sera débloqué afin de garantir le travail de contrôle des administrateurs et leur communication avec les associés et les entrepreneurs-salariés.

Ce budget inclut :

- Un dédommagement du temps consacré par chaque administrateur entrepreneur-salarié à son mandat d'administrateur – et ce afin que son mandat ne nuise pas à son activité au sein de la coopérative.
- La tenue de deux séminaires annuels pour l'ensemble des associés.
- D'éventuelles formations pour les administrateurs.
- Du temps administratif pour une fonction de Secrétariat Général, subordonnée au CA, et non à la

Direction Générale.

Qui sont les sociétaires actuels de Coopaname ?

Aujourd'hui, le sociétariat de Coopaname est composé de 36 associés (voir dernière page) :

- 34 salariés ou anciens salariés (dont 21 entrepreneurs-salariés en activité, 3 entrepreneurs-salariés ayant des fonctions permanentes, 8 salariés de l'équipe permanente et 2 anciens salariés demeurés associés)

- 2 personnes morales extérieures : Socoden (fonds de participation du mouvement coopératif), Garrigue (fonds d'investissement coopératif)
- 2 personnes physiques extérieures : deux anciens responsables de Coopérer pour entreprendre, en fonction quand Coopaname a été fondée.

Quels sont les pouvoirs des sociétaires ?

A minima, les sociétaires se réunissent une fois par an lors de l'assemblée générale ordinaire. A cette occasion, ils votent les comptes de la coopérative et la répartition du résultat ; ils élisent les administrateurs (le conseil d'administration est renouvelé pour moitié tous les ans) ; votent les grandes décisions concernant la coopérative (prises de participations dans d'autres entreprises, modifications des statuts etc.) ; acceptent ou refusent l'entrée au capital de nouveaux sociétaires.

A Coopaname, les associés-salariés sont également partie prenante de la gouvernance « au quotidien » de la coopérative selon deux modalités principales :

1. Ils se réunissent au moins deux fois par an afin de décider ensemble des grandes orientations de la coopérative ;

2. Ils animent, par petits groupes et sous la houlette d'un administrateur, les commissions de travail qui gèrent au quotidien les chantiers permanents ou temporaires engagés par la coopérative.

Les sociétaires touchent-ils des dividendes ?

En théorie, les associés pourraient choisir de se verser, sous forme de dividendes, jusqu'à 33 % des bénéfices tirés de chaque exercice comptable. En pratique, les sociétaires de Coopaname, année après année, choisissent de ne pas se verser de dividendes, et répartissent les bénéfices (quand il y en a !) pour moitié dans les réserves impartageables de la coopérative, et pour moitié dans le fond duquel est tirée la participation pour les salariés.

Quel est l'intérêt de devenir sociétaire ?

En entrant à Coopaname, chacun est avant tout preneur d'un service que la SCOP lui rend. Commence alors un cheminement plus ou moins long où chacun se crée progressivement son propre emploi, trouve ses marques au sein de la Coopérative, et choisit au jour le jour d'y rester encore. Lorsque l'on arrive à une « vitesse de croisière » professionnelle au sein de la coopérative, et que l'on décide de continuer à en faire le cadre d'exercice de son métier, il est normal et logique de souhaiter devenir « acteur » du projet commun, et non plus simple « consommateur ». C'est le sens du sociétariat.

Chacun d'entre nous a un métier. Coopaname sert à faire de ce métier un emploi au sein d'une entreprise que l'on partage – notre entreprise à tous. Le sociétariat est la suite logique pour tous ceux qui ont créé leur emploi : se donner une prise et un droit de regard sur son entreprise, tout en soutenant le projet qu'elle porte (voir paragraphe « double qualité »).

Serai-je sociétaire jusqu'à la fin de mes jours ?

Si vous le souhaitez ! Mais il n'y a aucun engagement de temps ! A priori, on devient sociétaire quand on fait le choix de faire durablement de Coopaname le cadre d'exercice de son métier. Toutefois chacun reste libre de quitter la CAE (et donc son capital) quand bon lui semble. Coopaname lui rachète alors son capital au prix où il l'a acheté.

Y a-t-il obligation à devenir sociétaire ?

Non. Mais cela n'aurait pas beaucoup de sens de ne pas le devenir alors que le vous êtes salarié(e) de Coopaname, que vous avez atteint votre régime de croisière économique (pour les entrepreneurs), et que vous comptez y rester encore un peu…

La logique d'une SCOP est celui de la double qualité : dans l'idéal, tous les salariés devraient être associés, et tous les associés devraient être salariés !

Que se passe-t-il quand un sociétaire cesse d'être salarié de la Scop ?

Il peut choisir de demeurer au capital (il reste considéré comme un salarié, et non comme un sociétaire extérieur) ou quitter le sociétariat et se faire rembourser ses parts par Coopaname. Dans certains cas, comme un départ suite à un licenciement, la volonté de demeurer au capital est soumise à l'approbation du conseil d'administration.

Est-ce risqué d'être sociétaire ?

Si Coopaname met la clef sous la porte, les sociétaires perdent leur capital. Mais pourquoi Coopaname mettrait-elle la clef sous la porte ?

Combien ça coûte ?

Juridiquement, rien n'oblige quiconque à acheter plus d'une part de capital (25 euros !) pour devenir associé. En pratique, les associés actuels demandent à ce qu'il y ait un minimum de dix parts sociales achetées pour devenir sociétaire, sauf si les revenus tirés de l'activité permettent manifestement que de n'en prendre que cinq ou huit. En tout état de cause, un associé peut utiliser sa participation au sein de la coopérative (bloquée pour cinq ans) pour acheter ses parts de capital.

En outre, chaque associé voit automatiquement 3 % de son salaire brut transformé chaque mois en parts sociales supplémentaires.

En contrepartie, 25 % du capital souscrit chaque année est déductible de l'impôt sur le revenu.

Puis-je acheter ce capital avec ma trésorerie au sein de Coopaname ?

Non. Chacun paie ses parts avec son argent personnel ou sa participation.

Quelles sont les conditions pour devenir sociétaire ?

Pour devenir associé, il faut être salarié. Si l'on est salarié depuis plus de deux ans, on devient associé dès lors qu'on en fait la demande. Si l'on est salarié depuis moins de deux ans, la candidature est soumise au Conseil d'Administration.

Dans tous les cas, la demande doit être formulée par lettre adressée à la Présidente du Conseil d'Administration. Dans tous les cas aussi, le sociétariat du nouvel associé doit être entériné par l'assemblée générale ordinaire suivante pour devenir définitif.

Mais encore une fois, il faut distinguer ce que disent (juridiquement) les statuts et la pratique de la coopérative, cohérente avec son projet.

Devenir associé de Coopaname ne doit en aucun cas être une contrainte ou un automatisme. Il faut que cela ait du sens pour le salarié qui candidate ! Il n'y a pas de critères rigides, mais si un salarié est entré il y a 1 mois, qu'il se paie 10 heures mensuelles, qu'il a l'intention de créer sa propre boîte dans 6 mois, et qu'il ne participe jamais à la vie de la coopérative, cela n'a aucun sens !!!

Chacun doit évaluer sa candidature en fonction de quatre critères assez subjectifs :

1. Avoir créé son emploi – autrement dit avoir atteint une forme de régime de croisière (qui n'est pas forcément un temps plein) ;

2. Avoir passé assez de temps dans Coopaname pour estimer que l'on souhaite y rester (un an, c'est pas mal…) ;

3. Adhérer au projet de Coopaname (voir paragraphe « Quel est le projet de Coopaname ? ») ;

4. Avoir envie d'entériner sa participation à la vie de la coopérative.

Ca m'intéresse ! Quelles sont les prochaines étapes ?

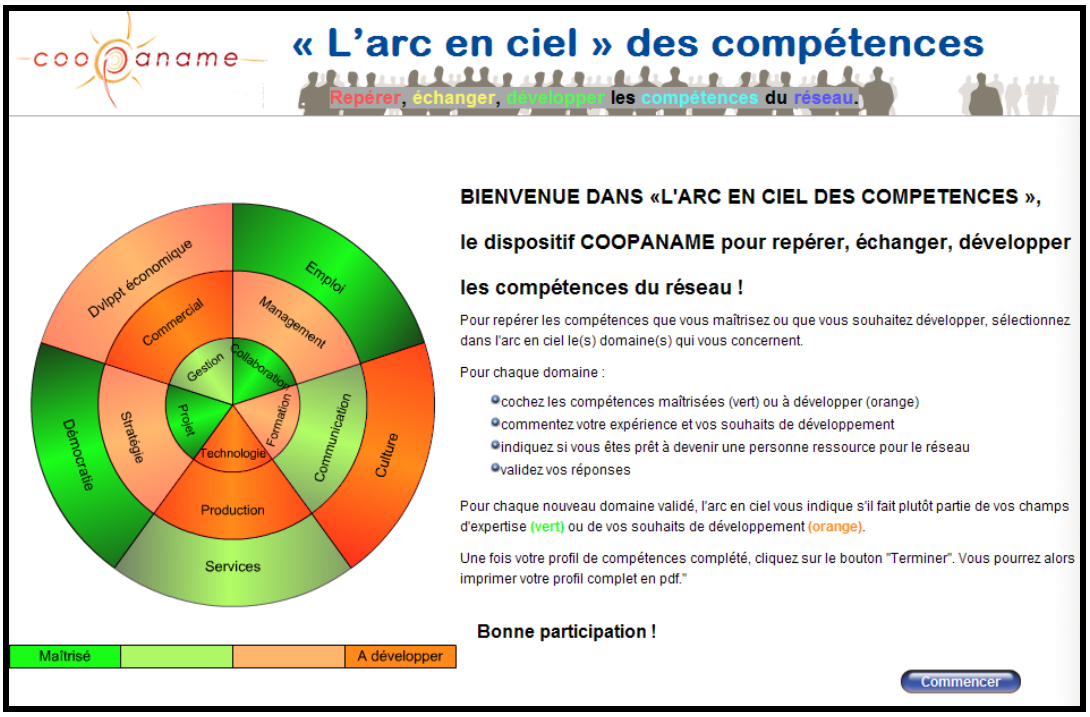
D'abord, parlez-en avec l'un des sociétaires actuels – celle ou celui que vous voudrez ! Ensuite, posez votre candidature en rédigeant une bafouille motivée, adressée à la Présidente du Conseil d'Administration. Enfin, réservez dans votre agenda la date de la prochaine assemblée générale !

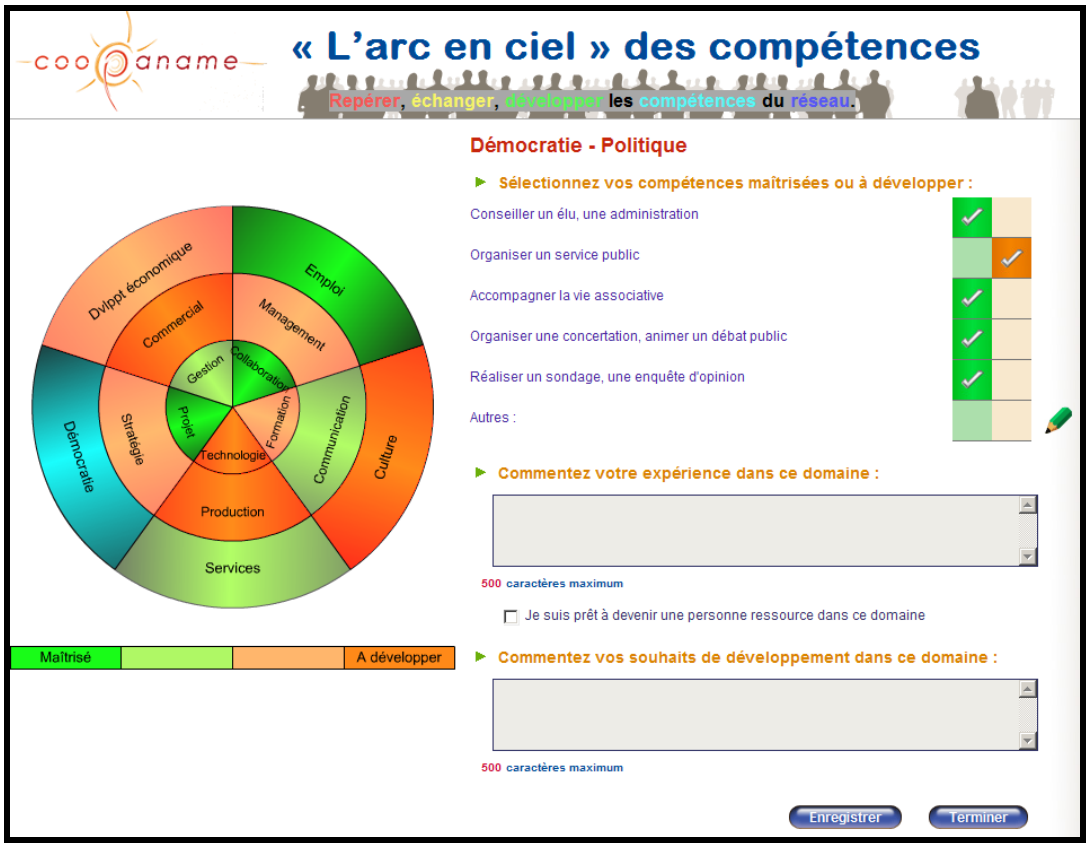
ANNEXE 5
Les logiques institutionnelles

(Joseph Haeringer (2008), *La démocratie : un enjeu pour les associations d'action sociale*, Desclée de Brouwer, p. 100)

Les éléments du cadre institutionnel		La logique domestique	La logique d'aide	La logique d'entraide	La logique de mouvement
Les conceptions partagées, « le monde commun »	La solidarité	Dons mutuels, partage entre les membres de la « famille », de la « maison », l'échange est au service du lien	Philanthropie, sollicitude, sentiment de responsabilité à l'égard des plus démunis	Le lien de proximité fondé sur un principe de liberté et de démocratie	L'exercice démocratique pour infléchir l'action publique
	L'action collective	Action de proximité, interpersonnelle et inscrite dans les réseaux primaires	Engagement auprès de publics déterminés dans des catégories abstraites	Auto-organisation	Action revendicative pour un changement institutionnel élargi
Les formes et les dispositifs de régulation	Le rapport entre espace public et production	Rabattement sur l'espace privé, importance des « services rendus »	L'espace public instrumenté par l'activité auprès des publics	Valorisation socio-économique de la production de services	L'activité de services encastrée dans l'espace public
	Rapports sociaux entre promoteurs et bénéficiaires	Personnifi-cation de l'action à travers le personnage charismatique du promoteur	Promoteurs « notables » distincts des bénéficiaires, inégalité sociale	Groupe socio-culturel homogène partageant des mêmes besoins	Pluralité de groupes sociaux dont l'égalité est postulée
	Place statutaire des destinataires de l'action	Non-membre	Non-membre	Membre	Membre
	Modes de socialisation entre acteurs (promoteurs, salariés et destinataires)	Prolongement des réseaux primaires antérieurs à la création associative, distance avec bénéficiaires	Cooptation entre promoteurs au titre d'une « qualification sociale », distance avec bénéficiaires	Personnes associées à la construction de solutions	Appartenance idéologique par l'adhésion commune à l'action revendicatrice
	Principe de résolution des conflits	Soumission à l'autorité charismatique du promoteur	Recherche de compromis sur des valeurs	Recherche de consensus sur des conceptions	Expression majoritaire instrumentée par le vote
	Principe dominant pour la mobilisation des ressources	Patrimoine constitué par des relations privées	Don, donation, accent mis sur l'action morale et libre du donateur	Contributions et travail volontaires, réciprocité égalitaire	Pressions pour mobiliser la redistribution publique

ANNEXE 6
L'arbre de compétences


coopaname
« L'arc en ciel » des compétences
Repérer, échanger, développer les compétences du réseau.
Emploi
Management
Collaboration
Formation
Communication
Culture
Production
Services
Démocratie
Stratégie
Projet
Technologie
Gestion
Commercial
Dvlppt économique
BIENVENUE DANS «L'ARC EN CIEL DES COMPETENCES »,
le dispositif COOPANAME pour repérer, échanger, développer les compétences du réseau !
Pour repérer les compétences que vous maîtrisez ou que vous souhaitez développer, sélectionnez dans l'arc en ciel le(s) domaine(s) qui vous concernent.
Pour chaque domaine :
cochez les compétences maîtrisées (vert) ou à développer (orange)
commentez votre expérience et vos souhaits de développement
indiquez si vous êtes prêt à devenir une personne ressource pour le réseau
validez vos réponses
Pour chaque nouveau domaine validé, l'arc en ciel vous indique s'il fait plutôt partie de vos champs d'expertise (vert) ou de vos souhaits de développement (orange).
Une fois votre profil de compétences complété, cliquez sur le bouton "Terminer". Vous pourrez alors imprimer votre profil complet en pdf."
Bonne participation !
Maîtrisé
A développer
Commencer


coopaname
« L'arc en ciel » des compétences
Repérer, échanger, développer les compétences du réseau.
Démocratie - Politique
Sélectionnez vos compétences maîtrisées ou à développer :
Conseiller un élu, une administration
Organiser un service public
Accompagner la vie associative
Organiser une concertation, animer un débat public
Réaliser un sondage, une enquête d'opinion
Autres :
Commentez votre expérience dans ce domaine :
500 caractères maximum
Je suis prêt à devenir une personne ressource dans ce domaine
Commentez vos souhaits de développement dans ce domaine :
500 caractères maximum
Maîtrisé
A développer
Enregistrer
Terminer

Source - Extranet

ANNEXE 7
Auto-entrepreneuriat ?

D'après : Levratto N. et Serverin E., « *Être entrepreneur de soi-même après la loi du 4 août 2008 : les impasses d'un modèle productif individuel* », Revue Internationale de Droit Économique (2009), p.325-352

Les auteurs remettent en cause le modèle de l'auto-entrepreneur sur le plan juridique (le modèle du travail) et économique (le modèle de l'entreprise). Pour ceux-ci, le régime de l'auto-entrepreneuriat n'a rien de nouveau, et constitue une déclinaison du régime fiscal et social de la micro-entreprise, réservé aux travailleurs indépendants dont l'activité est peu développée.

« *La véritable innovation du dispositif est moins d'ordre technique qu'idéologique : elle consiste à légitimer une forme d'exercice d'une activité indépendante, non comme activité exclusive alternative à un autre statut (salarié, chômeur, étudiant…), mais comme son accessoire.* »

L'indépendance juridique de l'auto-entrepreneur est limitée à plusieurs niveaux : l'activité indépendante est au bon vouloir de l'employeur principal, la création d'entreprise par le chômeur est sous la dépendance du régime d'assurance chômage, les activités accessoires des fonctionnaires et agents publics est sous surveillance.

Le point le plus important est la question de la subordination. Les auto-entrepreneurs sont présumés ne pas être liés avec leurs donneurs d'ordre par un contrat de travail ; il y a présomption de non-salariat. Ils risquent de voir leur force de travail captée par des donneurs d'ordre qui organiseront leur service, voire même par des particuliers qui préféreront payer des factures plutôt que des salaires. Ils soulignent la fragilité de la position de tous ceux qui ne disposent ni de capital, ni de fonds de roulement, ni d'outillage pour exercer leur activité. **Les Coopanamiens ont à plusieurs reprises témoignés de telles pratiques dans leur environnement proche et, par voie de conséquence, d'une concurrence forte contre laquelle il leur est difficile de lutter.**

Sur le plan économique, la Charte de Bologne de l'OCDE indique que « *l'importance grandissante des petites et moyennes entreprises pour la croissance économique, la création d'emplois, le développement régional et local, et la cohésion sociale.* ». En France, les pouvoirs publics ont fait le choix de la création d'entreprise au risque de déséquilibrer la structure productive d'ensemble en créant des sous-entreprises qui deviennent davantage des solutions aux problèmes de l'emploi que des composantes d'une politique de compétitivité.

Pour les auteurs, l'auto-entrepreneur n'est pas un entrepreneur au sens classique du terme : sa liberté d'action est limitée, il ne coordonne que sa propre action à la différence des entrepreneurs lambda. En outre, son activité peut difficilement se développer (pour bénéficier des allègements de cotisations fiscales et sociales, l'activité ne doit pas dépasser un certain plafond) ; et il est mal armé face à ses bailleurs et créanciers.

Les petites entreprises d'hier ne sont pas devenues les grandes d'aujourd'hui. L'enquête Système d'Information sur les Nouvelles Entreprises (SINE) de l'INSEE montre depuis plusieurs années que les jeunes entreprises se limitent la plupart du temps à quelques embauches.

ANNEXE 8
Fiche de poste de chargé d'accompagnement

1) MISSION DE LA STRUCTURE

Accompagner les porteurs de projets dans le développement de leur activité de façon pérenne et dans un cadre coopératif : « École de la coopération »

2) POSITION DU CHARGE DE MISSION DANS LA STRUCTURE, IMPLIQUE DANS LE DEVELOPPEMENT DE LA COOPERATIVE.

⇨ référent-e pour les entrepreneurs salariés
⇨ interface vis-à-vis des autres pôles de la coopérative
⇨ interlocuteurs / partenaires et prescripteurs
⇨ représentant-e de la coopérative par rapport au public

3) LES INTERLOCUTEURS :

a. Externe

Partenaires institutionnels
Financeurs
Prescripteurs
Réseau coopératif
Economie sociale
Réseau Accompagnement Création
Public (candidats porteurs de projets)

b. Interne

Les pôles : accompagnement, administratif, comptable et direction
Les entrepreneurs salarié-e-s
Les groupes de travail

4) MOYENS MIS A DISPOSITION

⇨ **existants :**
Outils bureautique et informatique
Centre ressources – ingénierie d'accompagnement (base documentaire)
Abonnement SVP

⇨ **proposés**
Supervision (groupe et individuelle)
Formation

5) CONTRAINTES LIEES AU POSTE

Souplesse des horaires
Confidentialité
Mobilité
Polyvalence
Adaptabilité par rapport à l'évolution de la structure et aux individualités

6) APTITUDES REQUISES

Maîtrise du Pack office
Culture économique et sociale (coopérative)
Notion de gestion
Autonomie, initiative, esprit collectif
Capacité d'organisation
Disponibilité/amabilité
Capacité à connaître ses limites

Ingénierie d'accompagnement
- ⇨ curiosité et esprit de veille
- ⇨ discours clair
- ⇨ neutralité / distanciation

Savoir créer une relation de confiance

7) MISSIONS PRINCIPALES

En tant que référent-e principal, le/la chargé-e d'accompagnement transmet les valeurs de la coopérative et plus largement de l'économie sociale.

Accueil des porteurs de projet

Animation des réunions d'information collective
Examen des projets et de leurs conditions de réussite
Définir des objectifs de parcours dès la signature de la convention

Tout au long du parcours

Assurer une aide individuelle au démarrage (suivi, mise à disposition d'outils, plan d'action…)
Effectuer le suivi quotidien des entrepreneurs
coaching (maintien de la qualité du lien de confiance, convivialité)
analyse d'activités
mirroring
Analyse dynamique du projet
Consolidation de l'apprentissage des entrepreneurs via des outils collectifs
Animer les collectifs d'entrepreneurs

Assurer le fonctionnement des établissements et de la coopérative

Participer à la vie de Coopérer pour Entreprendre
S'impliquer dans la communication/représentation/promotion de la coopérative auprès des partenaires (prescripteurs, financeurs) et du grand public
Transférer ses compétences et savoir-faire

ANNEXE 9
Liste des personnes interrogées

05/11/2009	Stéphane VEYER	directeur général
08/12/2009	Damien LOPEZ	chargé des collectifs
14/12/2009	Noémie de GRENIER	chargée d'accompagnement (Aubervilliers, 93)
23/12/2009	Vincent JACQUIN	chargé d'accompagnement (Paris sud, 75)
12/12/2010	Lydie MENDES	chargée d'accompagnement (Nanterre, 92)
28/01/2010	Véronique BOUSQUET	chargée d'accompagnement (Paris Sud, 75/Chevilly-Larue, 94)
09/02/2010	Simon CAREIL	chargé d'accompagnement Coopératifs !
10/02/2010	Omar BENOUARET	chargé de suivi de gestion
15/02/2010	Evelyne FEUILLET	comptable
15/02/2010	Yann LE RHUN	comptable
16/03/2010	Nathalie DELVOLVE	entrepreneure-associée administratrice
22/03/2010	Stéphane VEYER	directeur général
16/04/2010	Catherine BODET	entrepreneure-associée administratrice
28/04/2010	Joseph SANGIORGIO	directeur général délégué
10/05/2010	Vincent JACQUIN	chargé d'accompagnement (Paris sud, 75)
30/06/2010	Élisabeth BOST	relations publiques
13/07/2010	Damien LOPEZ	chargé des collectifs

15/07/2010 Anne CHONIK-TARDIVEL entrepreneure-associée
présidente

TABLE DES SIGLES

AAH Allocation Adulte Handicapé

ACCRE Aide aux Chômeurs Créateurs et Repreneurs d'Entreprises

ACEISP Association pour la Création d'Emploi et l'Insertion Sociale et Professionnelle

ACI Alliance Coopérative Internationale

ADIE Association pour le Droit à l'Initiative Économique

AGEFIPH Association de GEstion du Fonds pour l'Insertion professionnelle des Personnes Handicapées

ANCE Agence Nationale pour la Création d'Entreprise

ANPE Agence Nationale Pour l'Emploi

ASS Allocation de Solidarité Spécifique

AUD Allocation Unique Dégressive

BAM Bourse aux Apprentissages Mutuels

CA Chiffre d'Affaires

CAE Coopérative d'Activités et d'Emploi

CAPE Contrat d'Appui au Projet d'Entreprise

CDC Caisse des dépôts et consignations

CDD Contrat à Durée Déterminée

CFDT Confédération Française Démocratique du Travail

CDI Contrat à Durée Indéterminée

CG-SCOP Confédération Générale des SCOP

CGT Confédération Générale du Travail

CIGALES Club d'Investisseurs pour une Gestion Alternative et Locale de l'Épargne Solidaire

CNAM Centre National des Arts et Métiers

DDTEFP Direction Départementale de l'Emploi, du Travail et de la Formation Professionnelle

DGEFP Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle

DGTEFP Direction Générale de l'Emploi, du Travail et de la Formation Professionnelle

DIRECCTE DIrection Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi

DRTEFP Direction Régionale de l'Emploi, du Travail et de la Formation Professionnelle

DIIESES Délégation Interministérielle à l'Innovation, à l'Expérimentation Sociale et à l'Économie Sociale

EDEN Encouragement au Développement d'Entreprises Nouvelles

ESS Économie Sociale et Solidaire

EURL Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée

FIR France Initiative Réseau

IIES Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social

INSEE Institut National de la Statistique et des Études Économiques

IRP Institutions Représentatives du Personnel

NACRE Nouvel Accompagnement pour la Création et la Reprise d'Entreprise

NTIC Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication

OPCA Organisme Paritaire Collecteur Agréé

OPPS Observatoire Paritaire du Portage Salarial

PACS Pacte Civil de Solidarité

PAP Projet d'Action Personnalisé

PAP Projet Annuel de Performances

PARE Plan d'Aide au Retour à l'Emploi

PFIL Plates-Formes d'Initiatives Locales

PICRI Partenariat Institution-Citoyen pour la Recherche et l'Innovation

PME Petite et Moyenne Entreprise

RERS Réseau d'Échanges Réciproques de Savoirs

RMI Revenu Minimum d'Insertion

RSA Revenu de Solidarité Active

SA Société Anonyme

SARL Société Anonyme à Responsabilité Limitée

SCOP Société Coopérative Ouvrière de Production

SEL Système d'Échange Local

SIRENE Système Informatique pour le Répertoire des ENtreprises et de leurs Établissements

SMTS Société de Manutention de Travaux et de Services

UES	Union d'Économie Sociale
UR-SCOP	Union Régionale des SCOP

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

F. Alexandre-Bailly, D. Bourgeois, JP Gruère, N. Raulet-Croset et C. Roland-Lévy (2009), *Comportements humains et management*, Ed. Pearson education, 3ème édition

Alternatives économiques (2009). L'économie sociale de A à Z. Guide pratique n°22

AVISE (2009), *Coopératives d'Activités et d'Emploi – L'entreprise partagée*. Coll. Choisir d'entreprendre autrement

CERC (2005), *La sécurité de l'emploi. Face aux défis des transformations économiques.* La Documentation française

DARES (1996), *40 ans de politique de l'emploi*. La Documentation française

European commission (2009), *Entrepreneurship in the EU and beyond - A survey in the EU, EFTA countries, Croatia, Turkey, the US, Japan, South Korea and China*, Flash Eurobarometer n°283

Robert Castel (2009), *La montée des incertitudes*, Ed. Le Seuil, Coll. « La couleur des idées »

Sophie Boutillier et Sylvain Allemand (2010), *Économie sociale et solidaire. Nouvelles trajectoires d'innovations*. Ed. L'Harmattan, Coll. « Marché et organisations »

Jacques Donzelot (2003), *Faire société – La politique de la ville aux États-Unis et en France*, Ed. du Seuil

JF Draperi (2007), *Comprendre l'économie sociale – Fondements et enjeux*. Ed. Dunod

Esther Duflo (2010), *La politique de l'autonomie, Lutter contre la pauvreté (II)*. Ed. Le Seuil, coll. La république des idées

Paolo Freire (Réédition 2001), *Pédagogie des opprimés*, La Découverte, Coll. [Re]découverte

K. Gallopel-Morvan, P. Birambeau, F. Larceneux et S. Rieunier (2008), *Marketing et communication des associations*, Ed. Dunod

Joseph Haeringer (2008), *La démocratie : un enjeu pour les associations d'action sociale*, Desclée de Brouwer

JL Laville et AD Cattani (sous la dir.) (2006), *Dictionnaire de l'autre économie*, Ed. Folio actuel.

JL Loubet del Bayle (2000), *Initiation aux méthodes des sciences sociales*, L'Harmattan

Mission interministérielle (2009), *Projet annuel de performance « Travail et emploi » annexe au projet de loi de finance pour 2010*

Robert Reix. (2004), *Systèmes d'information et management des organisations*. Ed. Vuibert.

Virginie Robert. (2007), *L'irrésistible montée de l'économie sociale. Un projet, une culture, des valeurs*. Ed. Autrement

Viviane Tchernonog. (2007), *Le paysage associatif français - Mesures et évolution*. Juris associations Dalloz.

Articles, actes de colloques

AVISE, « *Coopératives d'activités et d'emploi, couveuses, sociétés de portage salarial, Des opportunités pour tester, développer ou exercer son activité* », Les repères de l'AVISE, Entreprendre autrement (n°3, janvier 2008)

Boutillier S., « *Du capital social au potentiel de ressources : société entrepreneuriale. Quid de l'économie sociale ?* », 5èmes rencontres interuniversitaires d'économie sociale et solidaire « Economie sociale et solidaire et territoire », CEFI, Marseille (2005)

Cerrato Debenedetti MC. Et Olivier C., « *Coopératives d'emplois et d'activité, une démarche d'entreprises collectives et solidaires* », CR-DSU, Les cahiers du DSU (n°28, 2000/09)

Conseil d'analyse économique, DATAR et Académie des technologies, « *Créativité et innovation dans les territoires* », Rapport du groupe de travail présidé par Michel Godet, Rapporteurs Philippe Durance et Marc Mousli (17 mai 2010), p47-49.

Coopérer pour entreprendre, Lettre interne Ensemble (Février 2004)

Darbus F., « *L'accompagnement à la création d'entreprise. Auto-emploi et recomposition de la condition salariale* », Actes de la recherche en sciences sociales (n°175, 2008/5), p.18-33.

Delvolve N. et Veyer S., *« De la coopérative d'activités et d'emploi à la mutuelle de travail : produire du droit pour accompagner un projet politique d'économie sociale »*, RECMA (Vol.??, n°??, 2009)

Jaouen A., Loup S et Sammut S., « Accompagnement par les pairs, confiance partagée et résilience : illustration au travers du cas Voiles d'Oc », Revue de l'Entrepreneuriat (Vol.5, n°1, 2006)

La lettre du Groupement National de la Coopération, « *Vers une simplification des statuts coopératifs ?* », séminaire juridique (2 décembre 2009)

Levratto N. et Serverin E., « *Être entrepreneur de soi-même après la loi du 4 août 2008 : les impasses d'un modèle productif individuel* », Revue Internationale de Droit Économique (2009), p.325-352

Mousli M., « *L'auto-entrepreneur, « microentreprise, microrevenus et microprotection sociale* », Alternatives économiques (Dossier web n°55, 2010)

Ramaux C., « *Flexicurité : quels enjeux théoriques ?* », colloque « Flexicurité en France », Université de Marne la Vallée, 7 décembre 2006

Ribeiro E. et Vignaud C., « *Expérimentation et innovation sociale d'une coopérative d'Activités et d'Emploi – Coopaname, de l'entreprise partagée à la « mutuelle de travail* » », note de recherche, Université Lumière Lyon 2, 2009/2010

Rousseau F., « *Réapprendre à conter : genèse d'un entrepreneur social* », Gérer & comprendre (n°87, mars 2007)

Rousseau F., « *S'associer pour entreprendre la société* », MASTER Mas, IAE de Paris (2009)

Rousseau F., « *Les bizarreries de la gestion associative* », colloque « 60 ans de solidarité… nos associations ont de l'avenir », URIOPSS Languedoc-Roussillon, 11 décembre 2009

Les SCOP, vous connaissez ?, L'âge de faire (Octobre 2009)

Sangiorgio J. et Veyer S., *« L'entreprenariat collectif comme produit et projet d'entreprises épistémiques. Le cas des Coopératives d'Activités et d'Emploi »*, Revue de l'entrepreneuriat (Vol.5, n°2, 2006), p.89-102

Sangiorgio J. et Veyer S., *« Construire sur les bases d'une coopérative d'activités et d'emploi : l'émergence d'une entreprise de salariat, d'accompagnement et d'apprentissage mutuels »*, Actes du Colloque « Économie sociale et solidaire : nouvelles pratiques et dynamiques territoriales », 2008, IEMN-IAE Nantes

Sangiorgio J. et Veyer S., *« Les coopératives d'activités et d'emploi : un exemple d'innovation sociale »*, Revue internationale de projectique (n°1, 2009), p.51-61.

Schieb-Bienfait N. et Clergeau C., « *Les dispositifs d'accompagnement à la création d'entreprise ou l'économie sociale au secours de l'économie de marché* », Actes du 4ème congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat « *L'accompagnement en situation entrepreneuriale : pertinence et cohérence* » (Novembre 2005)

Schieb-Bienfait N. et Charles Pauvers B., « *L'entrepreneur-salarié, une forme innovante de maintien de l'identité professionnelle* », 16ème conférence de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines (Septembre 2005)

Stervinou S. et Noël C., « *Les coopératives d'activité et d'emploi (CAE) : un outil juridique au service d'un entrepreneuriat responsable* », Revue management et avenir (n°20, 2008), p.65-86.

Veyer S., « *Le projet d'entreprenariat collectif des Coopératives d'Activités et d'Emploi : quelles pratiques managériales ?* », *Actes du Colloque « Coopératives et mutuelles : impacts du statut sur l'efficacité et l'organisation managériale »*, 2007, ISTEC Paris

Veyer S., « *Le méso-entrepreneuriat : nouvelle formule des CAE* ». Diplôme CNAM-CESTE de dirigeant de coopérative d'activités et d'emploi, mémoire (2007)

Valeau P., « *L'accompagnement des entrepreneurs durant les périodes de doute* », Revue de l'Entrepreneuriat (Vol.5, n°1, 2006), p.31-37.

Worms JP., « *Au risque d'entreprendre* », Ceras – revue Projet n°261 (mars 2000)

Sites Internet

www.adie.org
www.apce.com
www.ardelaine.fr
www.avise.org
www.boutiques-de-gestion.com
www.cigales.asso.fr
www.coopaname.coop
www.pepinieres-elan.fr
www.entreprises.gouv.fr/nacre/
www.familistere.com
www.franceangels.org
www.iledefrance.fr
www.insee.fr
www.kit-a-se-marier.fr
www.les-scop.coop
www.mirers.org/
www.mouves.org
www.pepinieres-elan.fr

www.opps.pro/fr
www.scop.org
http://selidaire.org/spip/
www.uniondescouveuses.org